ROLLENTHEORIE UND ANALYTISCHE ARBEITSBEWERTUNG

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie

der Philosophischen Fakultät der Universität

des Saarlandes

vorgelegt von

Dipl.-Soz. Guido Irineu Engel
aus Peritiba (Brasilien)

1977

ROLLENTHEORIE UND ANALYTISCHE ARBEITSBEWERTUNG

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie

der Philosophischen Fakultät der Universität

des Saarlandes

vorgelegt von

Dipl.-Soz. Guido Irineu Engel

aus Peritiba (Brasilien)

1977

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Tag der letzten Prüfung: 7. Oktober 1977

Der Dekan: Prof. Dr. Helmut Gätje
Erstberichterstatter: Prof. Dr. Wigand Siebel
Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Christian Helfer

Vorwort

Mit der vorliegenden Arbeit wurde während meiner Tätigkeit als Forschungsassistent am Soziologischen Institut der Universität des Saarlandes begonnen.

Es ist mir deshalb eine angenehme Pflicht, an dieser Stelle Herrn Prof. Dr. Wigand Siebel, der diese Arbeit ermöglicht hat und von dem mir eine reichliche Unterstützung zuteil wurde, meinen aufrichtigen Dank auszusprechen.

Verzeichnis der Übersichten

		Seite
1	Aufbau des Index "soziale Schicht" (erste) Version) nach Scheuch	84
2	Aufbau des Index "soziale Schicht" (Kurzfassung) nach Scheuch	85
3	Zahl der Anforderungsarten bei wichtigen Arbeitsbewertungsverfahren in bestimmten Ländern	108
4	Grundmerkmale der Arbeitsschwierigkeit nach dem Genfer Schema	109
5	Schema der Haupt- und Untermerkmale der Arbeitsschwierigkeit	111
6	Kennzeichnung der möglichen Arten der Datenermittlung für die einzelnen Anforderungsarten nach REFA	114
7	Typen industrieller Arbeit - nur Produktionsarbeiten - nach Kern/Schumann	133
8	Anforderungskataloge zur Bewertung der Büroarbeit	144
9	Anforderungskataloge zur Bewertung der Arbeit in der Textilindustrie	145
10	Bewertungstafel eines Rangreihenverfahrens mit gebundener Gewichtung	159
11	Bewertungstafel "Verantwortung für den Arbeitsablauf" nach Euler/Stevens	167
12	Bewertungstafel für "Wasser, Feuchtigkeit, Säure" nach Euler/Stevens	169
13	Die Anforderungsarten und ihre Verknüpfung untereinander nach Euler, Stevens, Schilling und Schoppe	170
14	Tabelle zur Bestimmung des Arbeitswertlohnes laut Lohnrahmenabkommen der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens vom 11.1.1973	176
14a	Arbeitswertlohn der analytischen Arbeitsbewertung der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens laut Lohnrahmenabkommen vom 11.1.1973	177

Seite

15 Steigerungsfaktoren in Abhängigkeit von Arbeitswertgruppen und Punktwerten (analytische Arbeitsbewertung für die Metallindustrie in Rheinland-Pfalz vom Oktober 1970)..... 178

15a Darstellung der Zuordnung von Steigerungsfaktoren zu den Arbeitswertgruppen 01 bis 12 (Tarifvereinbarung über die analytische Arbeitsbewertung für die Metallindustrie in Rheinland-Pfalz vom Oktober 1970)..... 179

16 Die TOTE-Einheit nach Miller, Galanter und Pribram..... 253

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort

Verzeichnis der Übersichten

1. Einleitung und Problemstellung..... 1

2. Stand der sozialwissenschaftlichen Rollentheorie..... 5
2.1 Hauptansätze zur Definition des Rollenbegriffs..... 5
2.11 Übersicht..... 5
2.12 Die Rolle als normatives kulturelles Muster bzw. als Verhaltensnorm..... 8
2.121 Linton..... 8
2.122 Dahrendorf..... 11
2.123 Parsons..... 14
2.124 Homans..... 15
2.13 "Rolle" als Definition des Individuums von seiner Situation, die auf seine Position und die Position anderer bezogen ist..... 16
2.131 Die symbolischen Interaktionisten..... 16
2.1311 George Herbert Mead..... 16
2.1312 Blumer..... 19
2.1313 Turner..... 21
2.132 Parsons..... 23
2.133 Sarbin..... 24
2.14 "Rolle" als Verhalten von Individuen, die soziale Positionen innehaben..... 25
2.141 Davis..... 25
2.142 Popitz..... 26
2.143 Definitionen, die die funktionale Bedeutung des Rollenverhaltens betonen..... 28
2.1431 Benne und Sheats..... 28
2.1432 Slater..... 29
2.1433 Parsons..... 29

Seite

2.15 Kritik der Definitionsansätze im Hinblick auf ihre empirische Verwendbarkeit..... 30
2.2 Beiträge zur Erfassung der Berufsrolle..... 36
2.21 Einführende Bemerkungen..... 36
2.22 Gross, Mason und McEachern: Untersuchung über die Rolle des Schulleiters..... 37
2.221 Darstellung der Untersuchung..... 37
2.2211 Begriffliche Erläuterungen..... 37
2.2212 Schwerpunkte der Untersuchung..... 39
2.22121 Überblick und Stichprobe..... 39
2.22122 Der Rollenconsensus..... 40
2.22123 Die Konformität gegenüber den Erwartungen... 43
2.22124 Der Rollenkonflikt..... 44
2.221241 Begriffliche Abgrenzungen..... 44
2.221242 Erhebung..... 45
2.222 Kritik der Untersuchung..... 49
2.23 Howard A. Rosencranz und Bruce J. Biddle: Untersuchung in der Stadt Kansas über die Lehrerrolle..... 52
2.231 Darstellung der Untersuchung..... 52
2.2311 Theoretischer Bezugsrahmen..... 52
2.2312 Erhebungen..... 55
2.2313 Instrumente der Rollenstudie..... 56
2.2314 Einige Ergebnisse der Untersuchung..... 58
2.232 Kritik der Untersuchung..... 59
2.24 Jack P. Preiss und Howard J. Ehrlich: Rollenuntersuchung am Beispiel der amerikanischen Staatspolizei..... 63
2.241 Darstellung der Untersuchung..... 63
2.2411 Einleitung..... 63
2.2412 Die Rollenwahrnehmung: Die Ermittlung des Consensus..... 63
2.2413 Das Rollenlernen..... 66
2.2414 Die Beurteilung des Rollenhandelns..... 68
2.24141 Beurteilungsverfahren der Rekruten..... 68
2.24142 Die wahrgenommenen Mobilitätschancen..... 70
2.2415 Der Rollenkonflikt..... 71

Seite

2.2416 Die Durchsetzung der Verkehrsgesetze..... 73
2.242 Kritik der Untersuchung..... 74
2.3 Abschließende Ergebnisse..... 78
2.31 Zusammenfassung..... 78
2.32 Die soziologische Schichtungsforschung..... 80

3. Die Arbeitsbewertung und ihr Beitrag zur Rollentheorie..... 87
3.1 Einführende Bemerkungen..... 87
3.2 Abgrenzungen..... 87
3.3 Die analytische Arbeitsbewertung..... 92
3.31 Grundbegriffe..... 92
3.311 Methodischer Teil..... 92
3.312 Beitrag zur Rollentheorie..... 95
3.32 Stufen der Ermittlung des Rollenranges (Arbeitswertes) bei der analytischen Arbeitsbewertung..... 96
3.321 Übersicht..... 96
3.322 Die Datenerfassung..... 96
3.3221 Methodischer Teil..... 96
3.32211 Verfahrensbedingte Unterschiede..... 96
3.32212 Die Arbeitsbeschreibung (REFA)..... 97
3.322121 Die Beschreibung des Arbeitssystems..... 97
3.322122 Die Beschreibung der Arbeitssituation..... 99
3.322123 Regeln für die Arbeitsbeschreibung..... 101
3.32213 Die Anforderungsanalyse..... 103
3.322131 Die Auswahl der Anforderungsarten..... 103
3.322132 Ermittlung der Daten..... 113
3.32214 Methoden der Datenerhebung..... 115
3.3222 Beitrag zur Rollentheorie..... 117
3.32221 Die verwendeten Erhebungsinstrumente und die erfaßten Daten im allgemeinen..... 117
3.32222 Die Arbeitsbeschreibung..... 119
3.322221 Das REFA-Modell der Arbeitsbeschreibung..... 119
3.322222 Die übrigen Modelle der Arbeitsbeschreibung. 124
3.322223 Gründe für die Diskrepanzen..... 126
3.322224 Forschungsergebnisse, die im Rahmen anderer Disziplin erzielt wurden..... 129

Seite

3.322225 Die Bedeutung der Arbeitsbeschreibung..... 137
3.32223 Die Anforderungsanalyse..... 139
3.322231 Sind die Qualifikationen als tätigkeits- oder als personengebundenes Merkmal zu betrachten?..... 139
3.322232 Die Anforderungskataloge..... 143
3.323 Die Quantifizierung der Anforderungen..... 148
3.3231 Methodischer Teil..... 148
3.32311 Überblick..... 148
3.32312 Die Gewichtung der Anforderungsarten..... 149
3.323121 Das Gewichtungsproblem..... 149
3.323122 Ableitung der Gewichtung..... 151
3.323123 Richtigkeit der Gewichtung..... 153
3.323124 Formen und Arten der Gewichtung..... 153
3.32313 Die Quantifizierungsverfahren..... 154
3.323131 Überblick..... 154
3.323132 Die Quantifizierung nach dem Prinzip der Reihung..... 154
3.3231321 Das Rangreihenverfahren..... 154
3.3231322 Der Merkmalvergleich..... 160
3.323133 Die Quantifizierung nach dem Prinzip der Stufung: das Stufenverfahren..... 164
3.323134 Mischverfahren..... 173
3.32314 Umwandlung des Arbeitswertes in Lohn..... 174
3.3232 Beitrag zur Rollentheorie..... 180
3.32321 Das Qualifikationsniveau einer Rolle..... 180
3.323211 Theoretische Überlegungen..... 180
3.323212 Anwendung auf die Arbeitsbewertung..... 184
3.32322 Die Messung des Qualifikationsgrades..... 186
3.323221 Voraussetzungen des Meßvorgangs..... 186
3.323222 Der Begriff des Messens..... 188
3.323223 Gütekriterien einer konstruierten Skala..... 192
3.323224 Anwendung der meßtheoretischen Überlegungen auf die Verfahren der Arbeitsbewertung..... 193
3.323225 Die Verläßlichkeit der Meßergebnisse..... 199
3.32323 Der Arbeitswert als Rollenrang..... 202
3.323231 Die Ranggliederung in formalen Organisationen..... 202

Seite

3.323232 Die Bedeutung des Status für das Individuum. 204
3.323233 Der Arbeitswert als Rangindex im Lichte der Statusverteilung..... 205
3.323234 Die Qualifikationsprofile: ihre Bedeutung für das System und das Systemmitglied..... 208
3.33 Die Arbeitsbewertung im Vergleich: 209
3.331 Als Methode der Qualifikationsermittlung mit ähnlichen Verfahren..... 209
3.332 Als Instrument der Rollenerfassung..... 215
3.4 Gibt es alternative Methoden zur Rangermittlung einer Rolle?..... 217
3.41 Bedeutung des Arbeitsplatzes im Rahmen der Unternehmungsaufgabe (Florin)..... 217
3.411 Darstellung des Modells..... 217
3.412 Kritik des Modells..... 220
3.42 Die objektiven Merkmale einer Aufgabe ohne deren Umwandlung in die Schwierigkeitsdimension..... 221

4. Anwendung der Ergebnisse: die Arbeitsrolle.. 224
4.1 Bisher erzielte Ergebnisse..... 224
4.2 Abgrenzung der Arbeitsrolle..... 226
4.3 Konstituierung der Arbeitsrolle..... 228
4.4 Zentrale und periphere Rollenelemente..... 232
4.5 Momente der Arbeitsrolle..... 233
4.51 Übersicht..... 233
4.52 Das objektive Moment der Rolle..... 233
4.521 Die Aufgabe und ihre Dimensionen..... 233
4.5211 Allgemeines..... 233
4.5212 Das Ziel..... 234
4.5213 Der Weg..... 234
4.5214 Der Kommunikationsaspekt..... 240
4.5215 Die Qualifikationen..... 241
4.522 Übermittlung der formalen Rolle im Handlungszusammenhang des Systems..... 242
4.53 Das subjektive Rollenmoment..... 243
4.531 Überblick..... 243

Seite

4.532 In der Literatur vertretene Theorien über die Auseinandersetzung des Einzelnen mit seiner Rolle..... 244
4.533 Die Rollenübernahme durch den Einzelnen..... 246
4.534 Das Handlungserlebnis..... 249
4.54 Das Rollenhandeln..... 254
4.55 Die Kontrolle des Rollenhandelns..... 255
4.6 Der Rollenrang..... 257
4.7 Erfassung der Arbeitsrolle..... 257
4.71 Ausgangspunkt..... 257
4.72 Erhebungsinstrumente..... 259
4.73 Die zur Erhebung heranzuziehenden Personen.. 261

5. Anhang: Modelle der Arbeitsanalyse..... 265
5.1 REFA..... 266
5.11 Arbeitsbeschreibung..... 266
5.12 Anforderungsanalyse..... 268
5.13 REFA-Bewertungstafel für "Kenntnisse"..... 269
5.2 Euler/Stevens..... 270
5.21 Arbeitsbeschreibung..... 270
5.22 Anforderungskatalog..... 270
5.3 Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung..... 271
5.31 Arbeitsbeschreibung..... 271
5.32 Anlage 1 zur Arbeitsbeschreibung..... 275
5.33 Anlage 2 zur Arbeitsbeschreibung..... 277
5.34 Tätigkeitenliste..... 278
5.35 Anforderungskatalog..... 279
5.4 Hagner/Weng..... 280
5.41 Arbeitsbeschreibung und Anforderungsanalyse. 280
5.42 Profil der Bewertung des Arbeitsplatzes eines Taxifahrers..... 282
5.43 Rangreihe für die Anforderungsart "Arbeitskenntnisse und Erfahrung"..... 284
5.5 The Atlantic Refining Company, Fragebogen für Aufsichtspersonen..... 285
5.6 Midwest Insurance Company - Arbeitsbeschreibung..... 286

Seite

6. Literaturverzeichnis..... 288

Lebenslauf..... 311

1. Einleitung und Problemstellung

Der Rollenbegriff hat bereits eine lange Geschichte. Etymologisch betrachtet war "Rolle" ursprünglich ein französisches Wort, das vom lateinischen "rotula" stammt und danach ins Englische und ins Deutsche übernommen wurde. Moreno[1] liefert eine Beschreibung der historischen Entwicklung des Begriffs von der Römerzeit bis hin zum modernen Theater im 16. und 17. Jahrhundert[2]. Eine Reihe von Autoren hat zur Entstehung der Rollentheorie in den 30er Jahren unseres Jahrhunderts beigetragen: Durkheim[3] hat sich beispielsweise mit der Arbeitsteilung befaßt; Sumner[4] hat die Unterscheidung zwischen "folkways" und "mores" eingeführt; James[5], Baldwin[6] und Cooley[7] haben wichtige Beiträge zur Theorie des "self" geliefert; Maine[8] hat die Idee des "Status" eingeführt; Dilthey[9] hat den Gedanken entwickelt, daß das Individuum im Kreuzungspunkt sozialer Kreise bzw. Zusammenhänge steht und als Repräsentant verschiedener Gruppen aufzufassen sei, und Simmel[10] beschäftigte sich mit der Interaktion. Nach der Auffassung von Biddle und Thomas[11] haben diese Autoren den Rollenbegriff jedoch nicht als einen technischen Begriff benutzt; als sol-

---

1) Moreno, Jacob L.: The sociometry reader. Glencoe 1960, S.80.
2) Geläufig sind in diesem Zusammenhang etwa die Ausführungen Shakespeares (vgl. Shakespeare, William: As you like it, 2.Akt, Szene 7), der die Situation des Menschen mit einem Theaterspiel verglich und damit einen großen Einfluß auf die moderne Rollentheorie ausübte; vgl. z.B. Goffman, Erwing: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München 1973².
3) Durkheim, Emile: De la division du travail social. Paris 1893.
4) Sumner, William Graham: Folkways. Boston 1906.
5) James, W.: The principles of psychology. New York 1890.
6) Baldwin, James Mark: Le développement mental chez l'enfant et dans la race. London 1897.
7) Cooley, Charles Horton: Human nature and the social order. New York 1902.
8) Maine, Henry James Sumner: Ancient law. London 1861.
9) Dilthey, Wilhelm: Gesammelte Schriften, Bd. 7. Stuttgart, Göttingen 1958, S.134 f.
10) Simmel, Georg: Zur Philosophie des Schauspielers. Logos (1920)1, S.339-362.
11) Biddle, Bruce J. und Thomas, Edwin J.: Role Theory: Concepts and research. London, New York, Sydney, 1966, S.6.

cher taucht er zum ersten Mal erst in den Schriften Meads[1], Morenos[2] und Lintons[3] auf.

Seither hat sich der Rollenbegriff in den Sozialwissenschaften weitgehend verbreitet, vor allem in der Soziologie, in der Anthropologie, in der Psychologie und in der Sozialpsychologie. Auch die Anzahl der Publikationen ist nach Lintons klassischem Werk aus dem Jahre 1936 (The study of man) rapide gestiegen. Trotzdem ist es der Rollentheorie bisher noch nicht gelungen, sich zu einer ausgereiften Theorie zu entwickeln. Eher das Gegenteil scheint der Fall zu sein. Die Liste der Rollendefinitionen scheint kein Ende zu nehmen; es werden Rollenbegriffe ad hoc in den unterschiedlichsten Zusammenhängen geprägt, ohne sich viel Gedanken über ihre empirische Verwendbarkeit zu machen. Infolgedessen betonen Neiman und Hughes[4], die Anfang der 50er Jahre zum ersten Mal den Versuch einer zusammenfassenden Darstellung unternommen haben: "Der Rollenbegriff ist gegenwärtig noch etwas vage, vernebelt und nicht definitiv. Oft wird er in der Literatur von einem Autor gebraucht, ohne daß dieser sich bemüht, ihn zu definieren oder abzugrenzen, unter der Annahme freilich, daß beide, Autor und Leser sich auf einen baldigen und kompatiblen Konsens einigen werden". In der Mitte der 60er Jahre äußerten sich Rosencranz und Biddle[5], indem sie auch die Meinung anderer Kritiker wiedergaben: "... die Rollentheoretiker streiten sich über das, was sie analysieren, wie es benannt werden soll, und was sie darüber wissen. Die Rollentheorie gleicht heute mehr einem Interessengebiet - mehr oder weniger in einer gemein-

---

1) Mead, George Herbert: Mind, self and society from the standpoint of a social behaviorist. Hrsg. von Morris, Charles W. Chicago, Ill. 19529.
2) Moreno, Jacob L.: Die Gottheit als Komoediant. Wien 1919.
3) Linton, Ralph: The study of man. New York 1936; ders: The cultural background of personality. London 1947.
4) Neiman, Lionel J. und Hughes, James W.: The problem of the concept of role - a resurvery of literature, in: Social Forces, 30(1951/52), S.149.
5) Rosencranz, Howard A. und Biddle, Bruce J.: The role approach to teacher competence, in: Biddle, Bruce J. und Ellena, William T. (Hrsg.): Contemporary research on teacher effectiveness. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1964, S.242 f.

samen Sprache ausgedrückt - als einem integrierten Gebiet". Auch heute noch dauert die Uneinigkeit über den Rollenbegriff an[1]. So wundert es auch nicht, daß von einigen Autoren bereits die Frage nach der Notwendigkeit des Rollenbegriffs überhaupt gestellt wurde[2]. Die in diesem Zusammenhang geäußerten Auffassungen lassen sich auf einer Skala ordnen, deren Klassen von "äußerst positiv" bis "äußerst negativ" reichen. Im letzteren Sinne wird von einigen Kritikern der Versuch unternommen, den Rollenbegriff überhaupt als "Mittelstandsideologie" zu entlarven[3].

Angesichts dieser Sachlage verfolgt die vorliegende Arbeit ein mehrstufiges Ziel:

(1) Als erstes soll eine kritische Literaturstudie über den Rollenbegriff vorgenommen werden. Dabei wird zunächst der Versuch unternommen, verschiedene, möglichst repräsentative Definitionen des Rollenbegriffs zu sammeln und sie nach ihrem Inhalt zu ordnen. Dem folgt eine Analyse über die möglichen Zusammenhänge der so geordneten Definitionsansätze sowie über den Grad ihrer empirischen Verwendbarkeit. In einem weiteren Schritt wird dann an Hand einiger Beispiele zu prüfen sein, wie der Rollenbegriff bisher in Untersuchungen zur Erfassung der Berufsrolle verwendet wurde und welche Ergebnisse damit erzielt werden konnten. Die Literaturstudie endet mit einer summarischen Darstellung der positiven Leistungen sowie der typischen Mängel der bisherigen Rollentheorie.

(2) Als Kern der vorliegenden Arbeit soll ferner geprüft werden, welchen Beitrag demgegenüber die analytische Arbeitsbewertung, die sich als Wissenschaft mit berufs-

---

1) Vgl. in diesem Zusammenhang die kritische Bestandsaufnahme von Siebel, Wigand: Einführung in die systematische Soziologie. München 1974, S.109; vgl. auch Grace, Gerald R.: Der Lehrer im Rollenkonflikt. Düsseldorf 1973, S.9.

2) Vgl. u.a. Claessens, Dieter: Rolle und Macht. München 1970, S.7 und 65 f.

3) Vgl. etwa Haug, Frigga: Kritik der Rollentheorie und ihrer Anwendung in der bürgerlichen Soziologie. Frankfurt/M. 1972, S.113 ff.

spezifischen Rollen (Arbeitsplätzen) befaßt, zu Begriff und Erfassung der Arbeitsrolle leistet und wie dieser Beitrag zudem zu beurteilen ist.

(3) Im letzten Kapitel sollen dann die bis dahin erzielten Ergebnisse durch den Versuch der Entwicklung einer Theorie der Arbeitsrolle unter Berücksichtigung der wichtigsten Erkenntnisse der Organisationssoziologie zusammengefaßt werden.

2. Stand der sozialwissenschaftlichen Rollentheorie

2.1 Hauptansätze zur Definition des Rollenbegriffs

2.11 Übersicht

Die hier zur Debatte stehende Aufgabe, die in der Literatur vorfindlichen Rollenbegriffe nach ihrem Inhalt zu klassifizieren, wurde bereits von einigen Autoren im Rahmen von zusammenfassenden Darstellungen teilweise gelöst. Zu erwähnen sind vor allem die Werke von:

- Neiman und Hughes[1],
- Gross, Mason und McEachern[2],
- Biddle und Thomas[3] sowie von
- Rocheblave-Spenlé[4].

Gross, Mason und McEachern, die dabei am weitesten vorgedrungen sind, sind der Auffassung, daß man die bis zum Zeitpunkt des Erscheinens ihrer Arbeit gelieferten Definitionen des Rollenbegriffs in eine Reihe von verschiedenen Kategorien einordnen könne. Sie haben sich jedoch darauf beschränkt, drei von ihnen zu untersuchen, von denen sie annahmen, daß, wenn sie nicht erschöpfend, so doch repräsentativ seien für die wichtigsten Rollenauffassungen in der sozialwissenschaftlichen Literatur[5]. Diese sind:

- Definitionen, die "Rolle" entweder mit normativen kulturellen Mustern gleichsetzen oder sie in einer Weise definieren, daß sie solche Muster beinhalten;
- Definitionen, die "Rolle" als die Definition eines Einzelnen von seiner Situation verstehen, die auf seine Position und auf die anderer bezogen ist;

---

1) Neiman, L.J. u. Hughes, J.W.: The problem ..., a.a.O.
2) Gross, Neal; McEachern, Alexander W. und Mason, Ward S.: Explorations in role analysis. Studies of the school superintendency role. New York, London, Sydney 1966[4] (zuerst 1958).
3) Biddle, B.J. u. Thomas, E.J.: Role theory ..., a.a.O.
4) Rocheblave-Spenlé, Anne Marie: La notion de rôle en psychologie sociale. Étude historico-critique. Paris 1969[2].
5) Gross, N.; McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Explorations ..., a.a.O., S.11.

- Definitionen, die "Rolle" mit dem Verhalten von Handelnden gleichsetzen, die soziale Positionen innehaben.

Obwohl diese Kategorisierung der Rollendefinitionen noch sehr grob ist, muß doch zugestanden werden, daß sie einerseits insofern sinnvoll ist, als auch die Beiträge der meisten Autoren, die nach dem Erscheinen des Werkes von Gross et al. zustandegekommen sind, sich mit ihr in Einklang bringen lassen (etwa Popitz[1], Blumer[2] und Turner[3], um nur einige zu nennen) und daß andererseits, wie noch zu zeigen gilt, sich verschiedene Situationen des Rollenphänomens mit den einzelnen Definitionsansätzen besonders gut erfassen lassen.

Die hier zur Diskussion stehende Kategorisierung hat zwar bei einigen Autoren bereits eine gewisse Resonanz gefunden (etwa bei Wurzbacher[4], Gronau[5], Levinson[6]), jedoch sind die Zusammenhänge[7] zwischen den drei Definitionsansätzen noch kaum systematisch herausgearbeitet worden. Dies wurde selbst von Gross et al. versäumt. Die von einigen Autoren angesichts der Vielschichtigkeit des Rollenphänomens vertretenen differenzierteren Rollenbegriffe sind entweder zu

---

1) Popitz, Heinrich: Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie. Reihe "Recht und Staat", Heft 331/332. Tübingen 1967.
2) Blumer, Herbert: Symbolic Interactionism. Perspective and Method. Englewood Cliffs, N.J. 1969, S.1-60.
3) Turner, Ralph H.: Role-taking: Process versus conformity, in: Rose, Arnold M. (Hrsg.): Human behavior and social processes. An interactionist approach. London 1962, S.20-40.
4) Wurzbacher, Gerhard; Bolte, Karl Martin, Klaus-Roeder, Rosemarie und Rendtorf, Trutz: Der Pfarrer in der modernen Gesellschaft. Hamburg 1961, S.11.
5) Gronau, Heinz: Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument. Stuttgart 1965, S.15 f.
6) Levinson, Daniel J.: Role, personality and social structure in the organizational setting, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 58(1959), S.172.
7) Da davon ausgegangen werden kann, daß sämtliche Autoren, die von Gross et al. untersucht wurden, sich in ihren Definitionen auf dasselbe Postulat stützen, nämlich daß der Mensch sich rollenhaft verhält, besteht ein starker Anlaß zu der Vermutung, daß zwischen diesen Definitionsansätzen ein Zusammenhang besteht und daß sie möglicherweise sogar dasselbe Problem, wenn auch unter verschiedenen Gesichtspunkten, beschreiben.

allgemein formuliert und treffen empirisch nur teilweise zu (Gerhardt[1]) oder werden nicht überzeugend dargestellt (Dreitzel[2]). Lediglich Gronau hat bisher eine Definition des Rollenbegriffs vertreten, welche die drei von Gross et al. zitierten Definitionsansätze berücksichtigt[3].

Die nun folgenden Erörterungen bauen auf der Arbeit von Gross et al. auf und führen sie zugleich fort, indem weitere Autoren, auch des deutschsprachigen Raumes, in die Analyse einbezogen werden. Das dabei zu verfolgende Erkenntnisziel erstreckt sich jedoch nicht nur auf die von den einzelnen Autoren geäußerten Rollenauffassungen im engeren Sinne, sondern auch auf die Beziehungen des Rollenbegriffs mit den mit ihm verwandten Begriffen des "Status" und der "Position", sofern die einzelnen Autoren darauf eingehen.

Der Hinweis auf die Existenz dieser drei Definitionsansätze in der Literatur bedeutet jedoch nicht, daß die Beiträge eines Autors unbedingt unter einem und nur einem dieser Ansätze unterzubringen wären. Da viele Autoren sich über das Wesen des Rollenphänomens nicht schlüssig sind, wechseln sie oft, wie noch zu zeigen sein wird, von einer Definition zur anderen, so daß ihre Beiträge in mehr als einen Ansatz eingeordnet werden müssen.

---

1) Gerhardt, Uta: Rollenanalyse als kritische Soziologie. Neuwied und Berlin 1971. Die Autorin definiert den Rollenbegriff wie folgt: "Rollen sind das Ergebnis einer Abstraktion, welche Haltungen, Eigenschaften, Leistungen und Tätigkeiten für gleichrangige und/oder gleichartige Personen zu einem aus Handlungsregeln bestehenden Typisierungsschema zusammenfaßt" (S.226).

2) Dreitzel, H.P.: Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft. Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens. Stuttgart 1972, S.140.

3) Gronau, H.: Die soziologische Rollenanalyse ..., a.a.O. Seine Rollendefinition lautet: "Rolle ist die Realisierung einer Position durch Rollenträger und -partner. Sie ist bestimmt und ausgedrückt durch die Zumutungen der positionskonstitutiven Beziehungsträger mit ihren Kontrollen, durch die Selbstdeutung des Rolleninhabers und durch das faktische Handeln des oder der Träger in dieser Position" (S.118).

2.12 Die Rolle als normatives kulturelles Muster bzw. als Verhaltensnorm

2.121 Linton

Lintons Rollenauffassung läßt sich nur z.T. unter diese Kategorie einordnen, denn er schwankt zwischen zwei Definitionsarten. Da sich jedoch die meisten Autoren auf seine Ausführungen als Ausgangspunkt ihrer Überlegungen stützen (so etwa Homans, Merton, Parsons usw.), soll im folgenden seine Theorie etwas ausführlicher dargestellt werden. Sie befindet sich in den bereits angeführten Werken "The study of man" (1936) und "The cultural background of personality" (1947). Um den Kern der Lintonschen rollentheoretischen Überlegungen besser begreifen zu können, ist es erforderlich, von seiner Auffassung über die Gesellschaft auszugehen.

Eine Gesellschaft verdankt ihre Existenz einer Kombination von drei Elementen. Diese sind: "Ein Aggregat von Individuen, ein organisiertes System von Mustern, durch welche die Beziehungen und die Handlungen der Individuen kontrolliert werden und ein '_esprit de corps_', der die Motivenergie für den Ausdruck dieser Muster gewährt"[1]. Die eigentliche Grundlage der Gesellschaft ist die gegenseitige Anpassung und Organisierung des Verhaltens der Individuen durch Herausbildung von gemeinsamen idealen Mustern des Verhaltens, d.h. von Vorstellungen, wie sich das Verhalten zwischen den einzelnen Individuen oder zwischen Gruppen von ihnen gestalten sollte. Ihr Wesen ist die Gegenseitigkeit.

Das soziale System ist für Linton in erster Linie ein kulturelles Phänomen, denn "die Summe aller Idealmuster, welche das gegenseitige Verhalten zwischen den Individuen und zwischen dem Individuum und der Gesellschaft bestimmen, machen das Sozialsystem aus, unter dem die Gesellschaft lebt"[2].

---

1) Linton, R.: The study ..., a.a.O., S.107.
2) Ebd., S.105.

Die Muster haben sich ursprünglich, d.h. beim Entstehen der Gesellschaft durch eine Versuchs- und Irrtumsmethode aus der Arbeitsteilung gebildet und werden von Generation zu Generation weitergegeben. Somit überdauern sie den einzelnen und stellen etwas Überindividuelles dar. Es besteht jedoch ein Unterschied zwischen den idealen Mustern und dem Verhalten. Da erstere unter der Voraussetzung von konstanten Bedingungen in den Beziehungen, auf die sie sich beziehen, gebildet wurden und die tatsächlichen Bedingungen beinahe unendlich variabel sind, ist die Chance, daß ein Muster in einer Situation vollkommen zum Zuge kommt, äußerst gering. Neben den Persönlichkeitsfaktoren der Individuen, die einen Innovationsfaktor darstellen, ist dies mit ein Grund für den Wandel der Muster in der Geschichte.

Der "esprit de corps", d.h. der Gruppengeist, ist eine Folge der gemeinsamen Muster und besteht aus den gemeinsamen Ideen, den Werten und Gewohnheiten, die in einer Gesellschaft vorherrschend sind. Er gewährt die gemeinsamen emotionalen Reaktionen und macht die Individuen bereitwillig, auf ihre eigenen Interessen zu verzichten und sich denjenigen der Gesellschaft zu unterwerfen.

Unter dem Zusammenhang der idealen Muster tauchen auch die Begriffe des "Status" und der "Rolle" auf: jedes Individuum nimmt an mehreren Mustern teil. "Die thematischen Positionen in solchen Mustern gegenseitigen Verhaltens sind technisch als Status (statuses) bekannt". Und weiterhin heißt es: "Ein Status, losgelöst vom Individuum, das ihn innehaben kann, ist einfach eine Reihe von Rechten und Pflichten"[1]. Wenn das Individuum "seine Rechte und Pflichten, die den Status ausmachen, wahrnimmt, spielt es eine Rolle"[2]. Die Rolle ist somit der "dynamische Aspekt des Status"[3]. Außer der Funktion der Bezeichnung des Standorts in einem Muster oder in einem sozialen System, die der

---

1) Linton, R.: The study ..., a.a.O., S.113.
2) Ebd., S.114.
3) Ebd., S.114.

Begriff des Status hat, gibt es kaum einen Unterschied zwischen den beiden Begriffen. Der Status bezieht sich auf das ideale Muster, und die Rolle auf das Verhalten, das Ausdruck der Muster ist. Linton betont selbst, daß die Unterscheidung zwischen den beiden Begriffen lediglich von "akademischem Interesse" ist. In seinem späteren Werk "The cultural background of personality" (1947) scheint sich seine Auffassung etwas geändert zu haben: "Den Platz in einem einzelnen System, den ein bestimmtes Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt innehat, wollen wir seinen Status bezüglich dieses Systems nennen". Demgegenüber wird der Begriff Rolle "so gebraucht, daß er die Gesamtsumme der Kulturmuster bezeichnet, die mit einem bestimmten Status verknüpft sind. Er umfaßt also die Einstellungen, Wertbegriffe und Verhaltensweisen, welche die Gesellschaft sämtlichen Personen zuweist, die diesen Status innehaben. Sofern die Rolle sichtbares Verhalten darstellt, ist sie der dynamische Aspekt eines Status: das, was ein Individuum tun muß, um sein Innehaben des Status zu bestätigen"[1]. Vom Gesichtspunkt des Individuums sind beide Begriffe jedoch nicht identisch: der Status wird ihm aufgrund bestimmter Merkmale, wie Alter, Geschlecht usw. zugeschrieben, während die Rolle aufgrund des Status erlernt werden muß.

Wie deutlich wurde, ist die Position Lintons nicht konsequent. In "The study of man" (1936) wird mit dem Statusbegriff zweierlei gemeint:

- Position in einem bestimmten Muster (Gesellschaft oder in einem Teilsystem von ihr);
- eine Reihe von Rechten und Pflichten, die mit einem Status verbunden sind; hiermit sind also die kulturellen Muster gemeint.

Der Begriff der "Rolle" als dynamischer Aspekt des Status scheint mehr auf das Verhalten des Statusinhabers bezogen zu sein. Obwohl Linton behauptet, daß die Unterscheidung zwischen den beiden Begriffen lediglich von akademischem

---

1) Linton, R.: The cultural ..., a.a.O., S.50.

Interesse sei, da sie stets zusammen auftauchen, bleibt er sich seiner oben dargestellten Auffassung über das Verhalten, das nach seiner Auffassung stets an den idealen Mustern orientiert sei, nicht treu. Dort wurde nämlich streng unterschieden zwischen dem Verhalten und den idealen Mustern, die aus einer Reihe von Gründen nur eine geringe Chance haben, in einer Situation vollkommen realisiert zu werden.

In "The cultural background of personality" (1947) wird der Statusbegriff lediglich noch im Sinne der Lokalisierung des Individuums in einem System verwandt, während der Rollenbegriff in erster Linie mit den idealen Mustern gleichgesetzt wird.

2.122 Dahrendorf

Im Gegensatz zu Linton ist Dahrendorfs[1] Definition des Rollenbegriffs eindeutig in den ersten Definitionsansatz einzuordnen. So heißt es etwa bei ihm: "Drei Merkmale vor allem bezeichnen die Kategorie der sozialen Rolle als Element soziologischer Analyse: (1) Soziale Rollen sind gleich Positionen quasi-objektive, vom Einzelnen prinzipiell unabhängige Komplexe von Verhaltensvorschriften. (2) Ihr besonderer Inhalt wird nicht von irgendeinem Einzelnen, sondern von der Gesellschaft bestimmt und verändert. (3) Die in Rollen gebündelten Verhaltenserwartungen begegnen dem Einzelnen mit einer gewissen Verbindlichkeit des Anspruches, so daß er sich ihnen nicht ohne Schaden entziehen kann"[2]. Ferner betont der Autor, daß jede Gruppe ihre eigenen Regeln und Sanktionen hat, "mit denen diese Gruppe auf das Verhalten ihrer Mitglieder ..." einwirkt und die sich prinzipiell von den Meinungen der Einzelnen innerhalb oder außerhalb der Gruppe ablösen lassen"[3].

---

1) Dahrendorf, Ralf: Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Köln, Opladen 1969[8] (zuerst 1958).
2) Ebd., S.35.
3) Ebd., S.48.

Dahrendorf geht noch etwas weiter als Linton in "The cultural background of personality" in Bezug auf Rolle und tatsächliches Verhalten: es gilt "klar zu trennen zwischen (1) fixierten Normen von Bezugsgruppen, die als Rollenerwartungen dem Träger einer Position gegeben sind, (2) den Meinungen der Mitglieder von Bezugsgruppen über diese Normen, die deren Legitimität und Wandel bestimmen, und (3) dem tatsächlichen Verhalten der Spieler von Rollen. Für den Begriff der sozialen Rolle sind Verhaltensweisen nur als Erwartungen im ersten Sinn von Belang; die Gegenüberstellung von Normen und Meinungen in Bezugsgruppen sowie Rollen und tatsächlichem Verhalten der Träger von Positionen setzt den Rollenbegriff voraus und wird nur vor seinem Hintergrund wesentlich"[1]. Dahrendorf verwendet also den Rollenbegriff ausschließlich zur Bezeichnung der Erwartungen, die an den Inhaber einer Position geknüpft sind; sie ist nicht der "dynamische Aspekt" der Position, sondern der "Inhalt der leeren Form sozialer Positionen"[2].

Im Gegensatz zu Linton ist die Gesellschaft für Dahrendorf eine "ärgerliche Tatsache", durch die der Einzelne entfremdet und seiner Freiheit beraubt wird: "Für Gesellschaft und Soziologie ist der Prozeß der Sozialisierung stets ein Prozeß der Entpersönlichung, in dem die absolute Individualität und Freiheit des Einzelnen in der Kontrolle und Allgemeinheit sozialer Rollen aufgehoben wird"[3]. An anderer Stelle heißt es: "... auch für uns ist die Gesellschaft noch jene ärgerliche Tatsache, die den Einzelnen, indem sie ihm Profil und Bestimmtheit gibt, aus seiner Einzelheit heraus in ein allgemeines und Fremdes hebt"[4].

Für Dahrendorf bezeichnet der Terminus soziale Position "jeden Ort in einem Feld sozialer Beziehungen" und ist prinzipiell unabhängig vom Einzelnen denkbar[5]; zu jeder Position gehört eine Rolle. "Während Positionen Orte in Be-

---

1) Dahrendorf, R.: Homo sociologicus ..., a.a.O., S.50.
2) Ebd., S.99.
3) Ebd., S.58.
4) Ebd., S.26.
5) Ebd., S.30.

zugsfeldern bezeichnen, gibt die Rolle uns die Art der Beziehungen zwischen den Trägern von Positionen und denen anderer Positionen desselben Feldes bekannt"[1].

Der Autor möchte den Positionsbegriff vom Statusbegriff klar unterschieden wissen. Letzterer "findet am häufigsten Verwendung für eine bestimmte Art von Position, nämlich die Position in einer hierarchischen Skala des sozialen Prestiges"[2].

Wie deutlich wurde, bezeichnen Rollen "Ansprüche der Gesellschaft an die Träger von Positionen ..."[3]. Mit dieser Formulierung gibt sich Dahrendorf freilich nicht zufrieden und versucht die Bezugspersonen bzw. -gruppen genauer zu spezifizieren, die dem Positionsinhaber die Rollenerwartungen entgegenbringen. Der Begriff der Bezugspersonen(-gruppen) steht im engen Zusammenhang mit der Idee, daß der Einzelne in der Gesellschaft mehrere Positionen und somit auch mehrere Rollen innehat. So kann z.B. ein "Herr Schmidt" folgende Merkmale und somit auch folgende Positionen innehaben: Er kann Familienvater, Studienrat, Vereinsvorsitzender, Schachspieler, Autofahrer usw. sein. Als Studienrat werden ihm beispielsweise von verschiedenen Kreisen Rollenerwartungen entgegengebracht, die als Rollensegmente bezeichnet werden, so etwa von den Schülern, den Eltern, den Kollegen und dem Vorgesetzten[4]. Die Bezugspersonen(-gruppen) in den verschiedenen Rollensegmenten fungieren als legitime Vertreter der Gesellschaft, indem sie die Ansprüche an den Positionsinhaber stellen und ihre Einhaltung durch Anwendung von Sanktionen zu gewährleisten suchen. Je nach der Schwere der angedrohten Sanktionen unterscheidet der Autor zwischen Muß-, Soll- und Kannerwartungen[5].

---

1) Dahrendorf, R.: Homo sociologicus ..., a.a.O., S.33.
2) Ebd., S.68.
3) Ebd., S.33.
4) Ebd., S.31.
5) Ebd., S.74 f.

2.123 Parsons

Parsons' Rollenauffassung ist keineswegs einheitlich. In seinen Werken sind zumindest drei verschiedene Definitionen des Rollenbegriffs zu finden. Diese Tatsache dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, daß er in seinen Schriften oft unterschiedliche Ziele verfolgt, so daß damit zusammenhängend er auch einzelne Begriffe in unterschiedlichen Kontexten gebraucht[1].

In seinem Werk "Beiträge zur soziologischen Theorie"[2] wird der Rollenbegriff unter dem Obertitel "Grundzüge einer strukturell funktionalen Theorie sozialer Systeme" wie folgt umschrieben: "Vom sozialen System her gesehen ist die Rolle ein Element jener allgemeinen Muster, denen das Handeln der beteiligten Individuen folgt. Doch handelt es sich hierbei nicht bloß um einen statistischen 'Trend'. Es handelt sich um Ziele und Verhaltensmaßstäbe. Vom Standpunkt des Handelnden her gesehen definiert sich seine Rolle durch die normativen Erwartungen der Gruppenmitglieder, die in den sozialen Traditionen zum Ausdruck kommen. Diese Erwartungen von seiten der Mitmenschen bilden ein wesentliches Merkmal der Situation, in die sich jeder Handelnde gestellt sieht. Es bringt Folgen für ihn mit sich, ob er diesen Er-

---

1) Die Verfolgung unterschiedlicher Ziele bringt es oft mit sich, daß verschiedene Widersprüche zwischen einzelnen Teilen des umfangreichen Werkes Parsons entstehen. So liegt dem unter diesem Abschnitt dargelegten Rollenbegriff eindeutig ein anderes Menschenbild zugrunde als demjenigen unter dem Abschnitt 2.132. Während im ersten Fall eindeutig das Bild des "oversozialized man" dominiert (der Handelnde wird als ein Instrument des Systems betrachtet, der eindeutig gemäß der an ihn gestellten Erwartungen handelt), dominiert im zweiten Fall die Idee des Voluntarismus, des Menschen also, der sich frei entscheiden kann (vgl. Skidmore, William L.: Sociology's models of man. New York, London, Paris 1975, S.108 ff). Auf die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Definitionen des Rollenbegriffs soll unten (2.15) noch eingegangen werden.

2) Parsons, Talcott: Beiträge zur soziologischen Theorie. Herausgegeben und eingeleitet von Rüschemeyer, Dietrich. Neuwied/Rhein 1968²; Original: Essays in sociological theory, rev. ed. Glencoe, Ill. 1954. (Übersetzung von Brigitta Mitschell in Zusammenarbeit mit Dietrich Rüschemeyer.)

wartungen entspricht oder nicht: im einen Fall Anerkennung und Belohnung, im anderen Ablehnung und Bestrafung. Und was noch mehr ist: sie bilden einen Teil seiner eigenen Persönlichkeit. Im Verlauf des Sozialisierungsprozesses nimmt er - in mehr oder weniger starkem Maße - die Verhaltensmaßstäbe und Ideale der Gruppe in sich auf. Auf diese Weise werden sie, unabhängig von äußeren Sanktionen, zu wirksamen Motivierungskräften für sein eigenes Verhalten"[1].

2.124 Homans

Ähnlich wie Dahrendorf definiert auch Homans den Rollenbegriff. Für ihn sind Normen "das erwartete Verhalten" eines einzelnen in einer bestimmten Lage. "So rechnet man zum Beispiel damit, daß ein Vater seine Kinder, ein Wirt seine Gäste, ein Werkmeister seine Arbeiter auf eine ganz bestimmte Weise behandelt. Eine Norm dieser Art, das heißt eine Norm, welche die erwartete Beziehung einer Person in bestimmter Lage zu anderen Personen festsetzt, mit denen sie in Berührung kommt, wird häufig als die Rolle dieser Person bezeichnet"[2].

Mit dem Begriff des Status möchte der Autor ausschließlich den Einschätzungs-, Prestige- oder Rangaspekt einer Person in einer Gruppe verstanden wissen[3]. In Bezug auf die Ranghöhe heißt es: "Je mehr sich ein Einzelner oder eine Untergruppe in allen Aktivitäten der Erreichung der Normen der Gruppe als Ganzer annähert, um so höher wird der soziale Rang des Einzelnen oder der Untergruppe sein"[4]. Ähnliche

1) Parsons, T.: Beiträge ..., a.a.O., S.55.
2) Homans, George Caspar: Theorie der sozialen Gruppe. Köln/Opladen 1965², S.136 f. Original: The human group. New York 1950. (Übersetzung von Rolf Guiner.)
3) Ebd., S.184.
4) Ebd., S.185.

Definitionen des Rollenbegriffs finden sich auch bei einer Reihe anderer Autoren[1].

2.13 "Rolle" als Definition des Individuums von seiner Situation, die auf seine Position und die Position anderer bezogen ist

2.131 Die symbolischen Interaktionisten

2.1311 George Herbert Mead

Mead[2] war ein bedeutender Sozialpsychologe, der der sozialwissenschaftlichen Theorie wesentliche Impulse gegeben hat. Der "Symbolische Interaktionismus", der die "Strukturell-funktionale Theorie" von Parsons weitgehend beeinflußt hat, geht im wesentlichen auf seine Arbeiten zurück[3].

---

1) Robert K. Merton spricht von "structurally definied expectations assigned to each role"; s. hierzu sein Werk: Social theory and social structure. Glencoe, Ill. 1949, S.110. Vgl. ferner etwa Newcomb, Theodore M.: Social psychology. New York 1951, S.280;
Znaniecki, Florian: The social role of the man of knowledge. New York 1940, S.19;
Bennet, John W. und Tumin, Melvin M.: Social life, structure and function. New York 1948, S.96;
Seger, Imogen: Exakte Geheimnisse: Knaurs Buch der modernen Soziologie, mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Robert Merton. München und Zürich 1970, S.105;
Banton, Michael: Role. An introduction to the study of social relations. London 1965, S.29;
Jacobson, Eugene; Charters Jr., W.W. und Liebermann, Seymour: The use of role concept in the study of complex organizations, in: Journal of social Issues. Bd. 7(1951), S.19.

2) Mead, George Herbert: Mind, self and society from the standpoint of a social behaviorist. Hrsg. v. Morris, Charles W. Chicago, Ill. 1952[9]; ders.: On social psychology. Hrsg. v. Strauss, Anselm. Chicago, London 1969[3]; vgl. auch Shibutani, Tamotsu: Mead, George Herbert, in: Sills, David (Hrsg.): International Encyclopedia of the social Sciences. Bd. 10. Crowell Collier und McMillan, Inc. 1968, S.83-87.
Mead bezeichnete das Thema, das für ihn im Mittelpunkt des Interesses stand, als "sozialen Behaviorismus". Diesen grenzte er entschieden vom "radikalen Behaviorismus" ab, wie er etwa von J.B. Watson vertreten wurde.

3) Dreitzel, H.P.: Die gesellschaftlichen Leiden ..., a.a.O., S.146.

Mead liefert keine Definition des Rollenbegriffs und verwendet ihn lediglich in Ausdrücken wie "role taking" oder "taking the role of the other". Trotzdem sind seine rollentheoretischen Konzeptionen von großer Bedeutung, nicht nur infolge des Einflusses auf die ihm nachfolgenden Autoren, sondern wegen der Ähnlichkeit seiner Ausführungen mit der phänomenologisch orientierten Forschungsrichtung in den Sozialwissenschaften. Um seine Rollenauffassung besser zu begreifen, empfiehlt es sich, zunächst seine Handlungstheorie in kurzen Zügen darzustellen.

1) Die Handlungstheorie: Für Mead ist die Gesellschaft ein ablaufender Prozeß, der aus sozialen Handlungen besteht. Für analytische Zwecke kann das gesamte Verhalten in einzelne Handlungen (acts) zerlegt werden. Jede Handlung wird durch einen Stimulus, d.h. durch einen Wunsch ausgelöst und tendiert zu dessen Befriedigung. Indem sie zu einem Ziel tendiert, ist jede Handlung also teleologisch. Um das Ziel zu erreichen, durchläuft sie meistens mehrere Stufen, wobei der Organismus eine Reihe von Anpassungen an innere und äußere Bedingungen unternimmt, die einem ständigen Wandel unterworfen sind. Somit stellt das sichtbare Handeln oft nur die letzte Phase einer Handlung dar. Um die einzelnen Stufen zu beschreiben, hat Mead die Begriffe des Impulses, der Wahrnehmung, der Manipulation und der Consummation vorgeschlagen.

Ein Impuls ist eine Störung, eine mangelnde Anpassung zwischen dem Organismus und seiner Umgebung; die Consummation besteht in der Beseitigung dieser Störung.

Zwischen dem Wunsch (Impuls) und dem Ziel liegen die Momente der Wahrnehmung und der Manipulation. Durch sie werden mehrere Aspekte der Umgebung in die Handlung einbezogen, denn der Organismus befindet sich in einem kontinuierlichen Wechselspiel mit der Umgebung, indem das Handeln durch die Antwort auf verschiedene Stimuli gelenkt wird. Da die Wahrnehmung und die Manipulation auf Hypothesen beruhen, ist die Wahrnehmung stets selektiv. Der Handelnde nähert sich immer einem Objekt mit bestimmten Erwartungen über das, was

passieren würde, wenn er eine bereits begonnene Bewegung fortführen und das Objekt berühren würde. Daher ist die Wahrnehmung nach Mead eine "teleskopische" Handlung. Was wahrgenommen wird, hängt z.T. davon ab, was erwartet wird. Die Hypothesen, die der Wahrnehmung zugrunde liegen, können durch Manipulation der Objekte getestet werden. Sie werden auf der Grundlage der Bedeutung oder des Sinnes (meaning), welche den Objekten zugemessen wird, aufgestellt.

Als Pragmatiker ist Mead besonders der Frage nachgegangen, was passiert, wenn eine Handlung aus irgend einem Grunde unterbrochen wird. Neben einer Reihe von Sekundäranpassungen wie der Entwicklung von Emotionen ist vor allem die bewußte Überlegung, das Denken, die häufigste Verhaltensform, die in solchen Situationen auftritt. Nach Mead wird ein Impuls, dem es nicht gelingt, in sichtbares Handeln umgewandelt zu werden, in ein "image" transformiert. Ein "image" ist ein Aktionsplan, ein möglicher Weg zur Erreichung des Zieles. Einem perplexen Individuum fallen mehrere "images" ein, wobei das Denken in einem Vergleich und Abwägen der verschiedenen Consummationswege (d.h. in einer problemlösenden Aktivität durch Versuch und Irrtum) besteht.

2) Das Selbst: Da die meisten Handlungen Teil eines größeren Handlungszusammenhanges sind, sind die Handelnden in der Consummation der Impulse voneinander abhängig. In einer sozialen Handlung werden die Beiträge von mehreren Individuen zur Erreichung von Belohnungen irgendeiner Art für jeden der Beteiligten koordiniert. Das menschliche kooperative Handeln ist höchst flexibel, denn die soziale Handlung entsteht, indem die Teilnehmer sich ständig einander und an die Forderungen der sich wandelnden Situation anpassen. Eine solche Kooperation ist nur möglich durch den Mechanismus des "role taking". Damit ist die Tatsache gemeint, daß der einzelne ein Objekt zu sich selbst werden kann, indem er sich in der Perspektive des anderen oder der Gruppe sieht.

Durch den Kommunikationsprozeß mit den Mitmenschen, zunächst mit Gesten und später auch mit der symbolischen

Sprache[1], lernt das Kind im Sozialisierungsprozeß, welche Reaktionen seine Worte in anderen hervorrufen, so daß es die Antworten des anderen auf sich selbst nachahmen kann. So sieht es sich aus der Perspektive des anderen. Insofern man in der Lage ist, die Rolle des anderen zu übernehmen, kann man auch von dieser Perspektive aus sozusagen auf sich zurückschauen und folglich auf sich selbst antworten. Nachdem das Individuum gelernt hat, welche Antworten seine Verhaltensweisen bei den anderen hervorrufen, ist es auch in der Lage, sein Verhalten einer Situation im voraus anzupassen, womit die Kooperation gewährleistet wird.

Das "Selbst" entsteht also mit Hilfe der symbolischen Sprache im Kommunikationsprozeß mit anderen. Das gesamte "Selbst" besteht aus zwei Bestandteilen: dem "I" und dem "me". Das "me" besteht aus den organisierten Einstellungen des "allgemeinen anderen" (generalized other), die man im Verlaufe der Sozialisation übernimmt. Ihnen gegenüber reagiert man als "I". Letzteres ist also das Prinzip der Handlung und des Impulses. In seinem Tätigwerden ändert es die soziale Struktur. Es macht die Person einzigartig und gibt ihr die Originalität. Jedoch bestimmt die Struktur des "me" die Grenzen, innerhalb deren sich das "me" äußern kann. Das "me" ist also das Instrument der sozialen Kontrolle. Nur in wenigen Verhaltensweisen, wie beim Künstler oder beim impulsiven Verhalten sind die Restriktionen des "me" gegenüber dem "I" auf ein Minimum gesetzt. Beim Künstler wird die Spontaneität geradezu gefordert.

2.1312 Blumer

Wie bei den übrigen Interaktionisten befindet sich die Rollenkonzeption Blumers[2] in seiner Theorie des Handelns bzw. der sozialen Interaktion. Für ihn zeichnet sich die Gesell-

---

1) Eine Geste ist nach dem Autor ein wahrnehmbarer Laut oder Bewegung, durch welche ein Individuum einem anderen seine innerliche Erfahrungen oder Absichten mitteilt. Eine Geste, welche die gleiche Bedeutung für zwei oder mehr Personen hat, ist ein signifikantes Symbol und die Sprache besteht eben aus signifikanten Symbolen.

2) Blumer, H.: Symbolic Interactionism ...,a.a.O.

schaft oder die Gruppe vor allem durch das Handeln aus. Sie befinden sich in einem kontinuierlichen Handlungsprozeß, wobei die Teilnehmer, in dem Maße wie sie in neue Situationen geraten, Handlungsreihen entwickeln. Damit wendet sich der Autor entschieden gegen die sog. traditionellen Sozialwissenschaftler (vgl. den ersten Definitionsansatz des Rollenbegriffs), wonach "die volle Breite des Lebens in einer menschlichen Gesellschaft, und zwar in jeder beliebigen Gesellschaft, nur ein Ausdruck vorgefertigter Formen gemeinsamen Handelns ist. Innerhalb des Bereichs menschlichen Zusammenlebens entstehen ständig neue Situationen, die problematisch sind und für die die bestehenden Regeln sich als unzureichend erweisen"[1].

Die soziale Interaktion zeichnet sich dadurch aus, daß sie menschliches Verhalten formt: "Wenn Individuen individuell oder kollektiv handeln oder sich als Vertreter irgendeiner Organisation begegnen, sind sie notwendigerweise dazu gezwungen, die Handlungen des jeweils anderen zu berücksichtigen, wenn sie ihre eigene Handlung ausbilden. Sie tun dies durch einen zweifachen Prozeß, indem sie anderen anzeigen, wie sie handeln sollen, und indem sie selbst die Anzeigen interpretieren, die von anderen gegeben wurden. Menschliches Zusammenleben ist ein unermeßlicher Prozeß, in dessen Ablauf anderen in derartigen Definitionen gesagt wird, was sie tun sollen, und in dem deren Definitionen wiederum interpretiert werden; durch diesen Prozeß gelingt es den Menschen, ihre Aktivitäten aufeinander abzustimmen und ihr eigenes individuelles Verhalten zu formen. Sowohl das kollektive Verhalten als auch das individuelle Handeln werden in und durch diesen kontinuierlichen Prozeß geformt; sie sind keine reinen Ausdrücke oder Produkte von dem, was die Individuen zu ihrer Interaktion bringen oder von Bedingungen, die vor ihrer Interaktion gegeben sein mögen"[2].

---

1) Blumer, H.: Symbolic Interactionism ..., a.a.O., S.18.
2) Ebd., S.10.

2.1313 Turner

Eine grundlegende Unterscheidung in Turners Ausführungen[1] ist die zwischen den Begriffen "role-taking" und "role-making". Letzterer widerspiegelt die Auffassung des Autors, daß Rollen eigentlich nicht "existieren"; vielmehr haben "Handelnde die grundlegende Tendenz, sich so zu verhalten, als ob es Rollen gäbe[2]. Im Gegensatz zum ersten Ansatz der Definition des Rollenbegriffs postuliert auch dieser Autor, daß es keine überindividuellen Normen gibt, die dem Einzelnen auferlegt werden und als Basis für seine Rolle dienen; vielmehr entsteht die Rolle in einem Interaktionsprozeß, denn "jede Rolle ist eine Weise des sich in Beziehungsetzens mit den Rollen von anderen in einer Situation. Eine Rolle kann nicht existieren ohne eine oder mehr Rollen von anderen, zu denen sie orientiert ist"[3]. Jedoch "ist die Interaktion immer ein versuchender Prozeß, ein Prozeß, in dem man ständig die Annahmen, die man über die Rolle des anderen hat, testen muß. Dabei dient die Antwort des anderen dazu, diese Annahme entweder zu verstärken oder zu revidieren. Das Produkt dieses testenden Prozesses ist die Stabilisierung oder Veränderung der eigenen Rolle"[4]. Da die Rolle des anderen nur erschlossen und von "ego" nicht direkt erfaßt werden kann, "wird der tentative Charakter der Definition der eigenen Rolle durch das Individuum sowie seines Verhaltens nie ganz aufgehoben"[5].

Andererseits muß der Prozeß der Rollenübernahme kein passiver Vorgang sein, "denn die Rollenübernahme (role-taking) ist immer unvollständig, mit unterschiedlicher Sensibilität für die verschiedenen Aspekte der Rolle des anderen"[6].

---

1) Turner, R.H.: Role-taking ..., a.a.O.
2) Ebd., S.22.
3) Ebd., S.23.
4) Ebd., S.23.
5) Ebd., S.23.
6) Ebd., S.34. Nur unter besonderen Umständen ist eine vollständige Rollenübernahme wahrscheinlich, so etwa in formalen Organisationen mit hoch institutionalisierten Rollen, die zudem nur einen geringen Spielraum aufweisen müssen.

Dadurch stellt sich der Handelnde den anderen selbst dar und gibt ihnen zu verstehen, welche Rolle er zu spielen gedenkt. Auf diese Weise kann er wiederum die Erwartungen beeinflussen, die andere ihm entgegenbringen und die er von ihnen übernimmt (role-making). Dem Prozeß des "role-making" sind jedoch Grenzen gesetzt, denn ein "Mindestmaß an Vorhersehbarkeit ist die Voraussetzung für die Interaktion"[1]. "Das grundlegende normative Element des 'role-taking' und 'playing' ist die Forderung, daß der Handelnde konsistent ist, d.h. daß sein Verhalten innerhalb der Grenzen einer einzigen Rolle bleibt. So lange er in seiner Rolle bleibt, wird der andere im allgemeinen vorbereitet sein, mit dem Verhalten fertig zu werden, ob er es billigt oder nicht"[2]. Nach Turner mindert die formale Organisation den tentativen Charakter der Interaktion, indem sie das Verhalten jedes einzelnen weniger von seiner Auffassung über den bedeutenden anderen abhängig macht und den gestaltenden Prozeß durch Rollenvorschriften zu einem Minimum reduziert. Dieser Versuch sei jedoch normalerweise nur teilweise mit Erfolg gekrönt, wie es die Literatur über die informelle Organisation zeige. Die Weise, wie die formale Definition der Rolle den Prozeß der Rollenübernahme "verkrampfe", könne am besten bei der Gegenseitigkeit der "self-other"-Rollen demonstriert werden: "In der tatsächlichen Interaktion ist die Identifizierung einer Rolle nicht lediglich eine Funktion des Verhaltens des Handelnden, sondern auch der manifestierten 'other-role'"[3]. So wird das Verhalten des Führers als rollengemäß definiert werden, wenn die anderen ihm erwidern. Bleibt diese Erwiderung aus, weil sie bereits einem anderen (Führer) folgen, so gibt dasselbe Verhalten Anlaß zur Apostrophierung des Handelnden als "Ordnungsstörer" oder als "Abweichler"[4].

---

1) Turner, R.H.: Role-taking ..., a.a.O., S.35.
2) Ebd., S.36. Mit "konsistentem" Handeln meint der Autor wohl eine Beständigkeit im Handeln.
3) Ebd., S.27.
4) Obwohl Cottrell nicht zu den "Symbolischen Interaktionisten" zu zählen ist, findet sich bei ihm eine ähnliche Definition des Rollenbegriffs wie bei diesen: vgl. Cottrell, Leonard S. Jr.: The adjustment of the individual to his age and sex roles, in: American sociological Review, 7(1942)5, S.617.

2.132 Parsons

Parsons selbst ist kein Psychologe, ließ sich jedoch weitgehend in seiner Theorie von den Erkenntnissen dieser Wissenschaft beeinflussen. Seine wichtigsten Beiträge zur Rollentheorie befinden sich vielleicht in seiner allgemeinen Theorie des Handelns. Dieses ist durch vier Merkmale gekennzeichnet: (1) es ist auf die Erreichung von Zielen oder Zwecken oder von anderen vorweggenommenen Zuständen orientiert; (2) es findet in Situationen statt; (3) es ist normativ reguliert und (4) es enthält den Verbrauch von Energie bzw. eine Anstrengung oder "Motivation"[1].

Jede Handlung setzt einen Handelnden voraus. Die Situation, in der das Handeln stattfindet, besteht aus Objekten (andere Handelnde, physische oder kulturelle Gegenstände). Die einzelnen Objekte können als Zielobjekte, als Ressourcen, Mittel, Bedingung, Hindernis oder als Symbol fungieren. Ferner können sie gewünscht werden oder nicht und für jede Person etwas anderes bedeuten. Durch die Bedeutungen und die Affektivität, die ihnen beigemessen werden, werden sie im Orientierungssystem des Handelnden organisiert[2].

Jedoch ist eine Situation nur der Teil der äußeren sichtbaren Welt, der für den Handelnden, dessen Verhalten Gegenstand der Analyse ist, etwas bedeutet. Speziell ist sie der Teil, zu dem der Handelnde orientiert ist und in dem er handelt[3].

---

1) Parsons, Talcott und Shills, Edward A. (Hrsg.): Toward a general theory of action. Cambridge, Mass. 1965, S.53.

2) Ebd., S.54 und auch Parsons, Talcott: The social system. London 1964, S.37. Die individuellen Motive zum Handeln können in drei Kategorien eingeteilt werden: die erkenntnissuchende (kognitive), die kathektische und die evaluative Motivorientierung. Unter dem Gesichtspunkt des sozialen Handelns erfahren diese Motivorientierungen eine Überlagerung durch die "Wertorientierung", d.h. der Handelnde wird durch die kulturelle Tradition veranlaßt, bestimmte Regeln zu beachten und einzuhalten, denn die Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten für alle Handlungspartner müssen übersichtlich sein (= erwartungsgemäß festgelegt werden). Auf diese Weise ist jedes Individuum in einem Interaktionszusammenhang auf die Erwartungen des anderen ausgerichtet.

3) Parsons, T. u. Shills, E.A. (Hrsg.): Toward ..., a.a.O., S.54.

In "The social System" definiert Parsons dann den Rollenbegriff unter dem Gesichtspunkt der Handlungstheorie: "Eine Rolle ist dann ein Teil des gesamten Orientierungssystems eines einzelnen Handelnden, das um Erwartungen in Bezug auf einen speziellen Interaktionskontext organisiert ist, der mit einer speziellen Reihe von Wertstandards, welche die Interaktion mit einem oder mehr alters in den passenden komplementären Rollen steuert, integriert ist"[1]. Mit dem "Orientierungssystem" ist hier der Aspekt der Definition der Situation durch das Individuum angesprochen und mit den "Wertstandards" der Aspekt der normativen kulturellen Muster.

2.133 Sarbin

Dieser Autor definiert die Rolle als "eine gemusterte Folge von gelernten Handlungen oder Taten, die von einer Person in einer Beziehungssituation vollzogen werden. Die Organisation der einzelnen Handlungen ist ein Produkt des wahrnehmenden und kognitiven Verhaltens der Person A aufgrund der Wahrnehmung der Person B. B vollzieht eine oder eine Reihe von diskreten Handlungen, die A beobachtet und in einen Begriff ordnet, die Rolle. Auf Grund dieser Zusammenfassung der Handlungen von B in einen Begriff erwartet A bestimmte weitere Handlungen von B ..."[2].

---

1) Parsons, T.: The social system, S.38-39. Im Original heißt es: "A role then is a sector of the total orientation system of an individual actor which is organized about expectations in relation to a particular interaction context, that is integrated with a particular set of value-standards which govern interaction with one or more alters in the appropriate complementary roles". Eine ähnliche Definition befindet sich auch in Parsons, T. u. Shills, E.A.: Toward ..., a.a.O., S.23.

2) Zit. nach Sargent, S. Stansfeld und Williamson, Robert C.: Social Psychology. New York 19663, S.394.

2.14 "Rolle" als Verhalten von Individuen, die soziale Positionen innehaben

2.141 Davis

Die Rollendefinition dieses Autors basiert auf der Annahme, daß in einer Handlungssituation das normative Element nur eines von vielen ist, die den Ausgang einer Handlung determinieren. So gibt es z.B. bestimmte faktische Elemente, denen ein Gewicht bei der Vorhersage von Handlungen zufällt. Darüber hinaus haben die Motive der Handelnden auch ihre Bedeutung. Aus diesen Gründen entspricht das Verhalten eines Individuums nicht immer den Erwartungen, die an es gestellt werden. "Eine Position, sei es Status oder Amt, definiert das Minimum des erforderlichen Verhaltens für den Positionsinhaber; trotzdem ist sie keine Garantie dafür, daß der Inhaber dieses Verhalten tadellos an den Tag legt"[1]. Der Positionsinhaber kann den Erwartungen optimal genügen, er kann mehr tun als von ihm verlangt wird, oder er kann ihnen nur mangelhaft nachkommen. Hier spielen verschiedene Faktoren eine Rolle: zum einen kommt es darauf an, in welchem Maße der Positionsinhaber sich bemüht, seine Pflichten zu erfüllen; bemüht er sich überhaupt nicht und tut er gar nichts, so ist er nur noch im formalen Sinne Inhaber einer Position; zum anderen ist auch die Fähigkeit des Individuums ein wichtiger Faktor für das Maß der Erfüllung der Erwartungen. Die Fähigkeit ist eine Resultante der erblichen Anlagen und der Erfahrungen. Aus diesen Überlegungen folgt die Definition der Rolle: "Wie ein Individuum tatsächlich seine Pflicht in einer gegebenen Position erfüllt, im Gegensatz zu dem, was man von ihm erwartet, nennen wir seine Rolle. Die Rolle ist dann die Weise, in der eine Person tatsächlich die Erfordernisse ihrer Position erfüllt"[2]. Für die soziale Struktur folgt daraus, daß sie immer einen gewissen Grad der Unvorhersagbarkeit enthält.

---

1) Davis, Kingsley: Human society. New York 1966, S.89 f.
2) Ebd., S.90.

Soziale Positionen lassen sich nach Davis in zwei Kategorien einteilen: in die des "Status" und die des "Amtes" (office). "Der Ausdruck Status würde in diesem Sinne eine Position im allgemein institutionalisierten System bezeichnen, die von der Gesamtgesellschaft anerkannt und aufrechterhalten wird, die ferner eher spontan entstanden ist als absichtlich geschaffen wurde und in den 'folkways' und 'mores' verankert ist"[1]. Ein Beispiel hierfür wäre die Position des "gelernten Arbeiters". "Ein Amt würde andererseits eine Position in einer absichtlich geschaffenen Organisation bezeichnen, die durch spezifische und umgrenzte Regeln in einer abgegrenzten Gruppe gesteuert wird und eher erworben als zugeschrieben ist"[2]. Ein Beispiel hierfür wäre etwa der "Zimmermeister der Blank Construction Company".

Ferner unterscheidet der Autor zwischen "Prestige" und "Achtung" (esteem). Während das Prestige eine Wertschätzung bezeichnet, die lediglich der Position unabhängig von dem jeweiligen Positionsinhaber zukommt, bezeichnet Achtung eine Wertschätzung, die der Rolle (verstanden als tatsächliches Verhalten in einer Situation) zukommt; sie ist also eine Resultante des Erfolgsausmaßes, mit dem die Erfordernisse einer Position verwirklicht werden[3].

2.142 Popitz

Für Popitz[4] sind Rollen nur ein Sonderfall von Verhaltensregelmäßigkeiten, denn es gibt soziale Verhaltensmuster, die gar nicht als Rollen zu bezeichnen sind. Als Beispiele hierfür werden genannt:

- "soziale Verhaltenstypen", wie etwa der Snob, der Dandy, der Beatnik, der Gammler usw.;

---

1) Davis, K.: Human society, a.a.O., S.88.
2) Ebd., S.88.
3) Ebd., S.93 f.
4) Popitz, Heinrich: Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie. Tübingen 1967.

- "Gruppen-Figuren" wie der Initiant und Ideenproduzent, der Narr und Alleinunterhalter, der Prügelknabe, der Vertrauensmann und der diplomatische Vertreter;
- "Individualitätsmuster": sie geben Anweisungen, wie man Individualität spielt, z.B. "der rauhbeinige, knurrige, unwirsche, polternde Vorgesetzte mit dem goldenen Herzen, der es gar nicht so böse meint"[1].

Zur Rolle gehört immer eine positionelle Verfestigung; diese wird definiert als "'Bündel' einer ganzen Reihe von sozialen Verhaltensbesonderheiten", "die einer bestimmten Klasse von Individuen zugeordnet werden, aber sich prinzipiell von ihnen ablösen lassen; diese 'Bündel' sind ferner verhältnismäßig dauerhaft"[2]. Bei diesen positionellen Verfestigungen sind einige Verhaltensbesonderheiten immer sozial verbindlich; sie werden als Rollennormen bezeichnet[3].

"Soziale Rollen sind dementsprechend Bündel von Rollennormen, spezialisierte, aufeinander bezogene normative Subsysteme"[4]. Und an anderer Stelle heißt es: "Als soziale Rolle bezeichnen wir Bündel von Verhaltensnormen, die eine bestimmte Kategorie von Gesellschafts- bzw. Gruppenmitgliedern im Unterschied zu anderen Kategorien zu erfüllen hat"[5]. Rollen werden also mit Verhaltensnormen gleichgesetzt. So scheint es beim ersten Blick, daß diese Rollendefinition eher in den ersten Definitionsansatz einzuordnen wäre. Bei näherem Untersuchen des Begriffs "Verhaltensnormen" stellt sich jedoch heraus, daß Popitz damit das tatsächlich ablaufende Verhalten meint: "Als Verhaltensnormen bezeichnen wir Verhaltensweisen, die von allen oder einer bestimmten Kategorie von Gesellschafts- bzw. Gruppenmitgliedern in einer bestimmten Situation regelmäßig wiederholt und im Fall der Abweichung durch eine negative Sanktion gegen den Abweicher bekräftigt werden. Wir beziehen uns also auf ein tatsächlich ablaufendes Verhalten, nicht auf ein gewünsch-

---

1) Popitz, H.: Der Begriff ..., a.a.O., S.12 ff.
2) Ebd., S.10.
3) Ebd., S.10 f.
4) Ebd., S.11.
5) Ebd., S.21.

tes oder als verbindlich gedachtes und auch nicht auf subjektiv erwartetes Verhalten"[1].

Voraussetzung für die Entwicklung von Verhaltensnormen ist nach Meinung des Autors die Feststellung von Verhaltensregelmäßigkeiten. Verhaltensnormen unterscheiden sich von anderen Verhaltensregelmäßigkeiten durch das Auftreten von negativen Sanktionen auf abweichendes Verhalten.

2.143 Definitionen, die die funktionale Bedeutung des Rollenverhaltens betonen

2.1431 Benne und Sheats

Diese Autoren[2] definieren zwar den Rollenbegriff nicht ausdrücklich, weisen aber im Rahmen der Kleingruppenforschung auf die funktionale Bedeutung des Rollenverhaltens, entweder als Gruppenprozeß oder zur Erreichung der Gruppenziele hin. Bei der Klassifizierung der individuellen Handlungen als Rollen unterscheiden sie folgende Rollentypen:

- Rollen, die sich auf Gruppenaufgaben beziehen, z.B. der "Informationssuchende", der "Meinungssuchende", der "Meinungsäußernde", der "Koordinator" und der "Orientierer";
- Rollen, die die Gruppe aufbauen und erhalten, z.B. der "Ermutigende", der "Harmonisierende", der "Normsetzende" (Ich-Ideal) und der "Mitläufer";
- Individuelle Rollen: Sie bezeichnen Rollen, bei denen das Verhalten nicht auf die Ziele oder Aufgaben der Gruppe gerichtet ist, sondern auf die Erreichung der individuellen Ziele der Handelnden selbst, z.B. der "Playboy", der "Herrschende" und der "Hilfesuchende"[3].

---

1) Popitz, H.: Der Begriff ..., a.a.O., S.22.
2) Benne, Kenneth D. und Sheats, Paul: Functional roles of group members, in: The Journal of social Issues, IV(1948)2, S.41-49.
3) Diese Klassifizierungen werden nicht auf der Grundlage von Erwartungen, sondern der Maßstäbe, die jedes Mitglied auf alle anderen nach Wahrnehmung deren Leistungen anwendet, gewonnen. Zu einer ähnlichen Klassifizierung kommt auch Bales, Robert F.: Task roles and social roles in problem-solving groups, in: Biddle, Bruce J. und Thomas, Edwin J.: Role theory ..., a.a.O., S.254-263.

2.1432 Slater

Slater definiert die Rolle als "ein mehr oder weniger zusammenhängendes und vereinigtes System von Einzelheiten des interpersonalen Verhaltens"[1]. Er weist darauf hin, daß die Rollenausführungen in der Kleingruppe Konsequenzen sowohl für das Funktionieren der Gruppe als auch für das Individuum, das eine Rolle spielt, haben. Ähnlich wie Benne und Sheats kommt auch Slater zu verschiedenen Rollentypen, die auf der Grundlage der Einstufung des Handelns der Gruppenmitglieder gewonnen wurden, z.B. der "Führer", der "Bevorzugte", der Produzent der "besten Ideen" usw.

2.1433 Parsons

Als strukturelles Komponent des Sozialsystems[2] neben der sozialen Handlung und des Handelnden selbst wird die "Status-Rolle" in "The social system" im wesentlichen so definiert wie bei Linton in "The study of man". Die Teilnahme des Handelnden an einem Sozialsystem hat zwei Aspekte: "Auf der einen Seite steht der Positionsaspekt - der des Platzes, den der in Frage stehende Handelnde in dem sozialen System relativ zu anderen Handelnden einnimmt. Dies ist, was wir seinen Status nennen werden, sein Ort im Beziehungssystem, verstanden als strukturelles System von Teilen. Auf der anderen Seite steht der Prozeßaspekt, der Aspekt dessen, was der Handelnde in seinen Beziehungen mit anderen tut, gesehen im Kontext seiner funktionalen Bedeutung für das soziale System. Dies werden wir seine Rolle nennen"[3].

---

1) Slater, Philip E.: Role differentiation in small groups, in: Hare, Paul A.; Borgatta, Edgar F. und Bales, Robert F. (Hrsg.): Small groups. New York 1955, S.498.
2) Parsons, T.: The social system, a.a.O., S.25: Das Sozialsystem wird verstanden als bestehend aus Interaktionsprozessen zwischen Handelnden.
3) Ebd., S.25.

2.15 Kritik der Definitionsansätze im Hinblick auf ihre empirische Verwendbarkeit

Bei der Durchsicht der einzelnen Definitionsansätze des Rollenbegriffs in der Literatur hat sich einerseits gezeigt, daß der Begriff zwar nicht einheitlich definiert wird, daß andererseits aber doch gewisse Gemeinsamkeiten bei den verschiedenen Autoren in Bezug auf ihre Rollenauffassung zu konstatieren sind, die als Grundlage für eine sinnvolle Systematisierung der bei erster Sicht vollkommen disparaten Auffassungen herangezogen werden können. Im großen und ganzen lassen sich also zumindest drei verschiedene Definitionsansätze des Rollenbegriffs unterscheiden. Welcher heuristischer Stellenwert ihnen jeweils beizumessen ist, soll Gegenstand der nun folgenden Erörterungen sein.

Vom Hintergrund der den einzelnen Definitionen zugrundeliegenden Gesellschaftsmodelle kann der erste Definitionsansatz in zwei verschiedene Definitionskategorien unterteilt werden: für die erste Kategorie können zumindest die Definitionen von Linton und Parsons ausgesondert werden, denen ein funktionalistisches Gesellschaftsmodell zugrunde liegt. Wie gesehen, ist für Linton die Gesellschaft in erster Linie ein kulturelles Phänomen, so daß auch die Rolle als ein Gesamt von "kulturellen Mustern" verstanden wird, das mit einem Status verknüpft ist (vgl. The cultural background of personality). Parsons definiert die Rolle zwar als die normativen Erwartungen der Gruppenmitglieder, betont aber gleichzeitig, daß die Erwartungen einen Teil der Persönlichkeit des Handelnden bilden. Ähnlich wie bei Linton liegt seinen Ausführungen ein Integrationsmodell der Gesellschaft zugrunde, denn er geht davon aus, daß eine Kongruenz zwischen dem "personalen", "kulturellen" und "sozialen" System besteht[1]. Eng damit verbunden ist die Gleichgewichtsannahme des Parsonischen Systemmodells, die

---

1) Vgl. etwa Parsons, Talcott: Zur Theorie sozialer Systeme. Herausgegeben und eingeleitet von Stefan Jensen. Opladen 1976, S.165; vgl. auch das obige Zitat von Parsons (2.123).

ihrerseits die Annahmen der Stabilität, Integration, Konfliktlosigkeit und des Konsensus voraussetzt[1]. Rollenkonformes Verhalten ist also für ihn der Normalfall.

Fragt man danach, welche Situationen des gesellschaftlichen Lebens sich besonders gut mit einem solchen Rollenbegriff erfassen lassen, drängen sich einem so allgemeine Verhaltensmuster auf, die von der Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder fraglos akzeptiert werden, wie die Rolle des "Bauern", des "Touristen" oder des "Gastes". Andere Rollen, wie die des "Häftlings" oder des "Fließbandarbeiters" lassen sich mit diesem Begriff nur schwerlich beschreiben: so kann etwa nicht behauptet werden, daß der Häftling die Verhaltensnormen, die an ihn gerichtet werden, freiwillig übernimmt oder daß er sie internalisiert; eher werden sie ihm aufgezwungen. Er befriedigt auch nicht seine Bedürfnisse, indem er sich rollengemäß verhält, sondern er tut dies nur widerwillig. Analog zum zugrundeliegenden Gesellschaftsmodell kann hier von einem konsensualen bzw. integrativen Rollenbegriff gesprochen werden[2].

Zur Konstituierung der zweiten Kategorie von Definitionen innerhalb des ersten Ansatzes kann der Beitrag Dahrendorfs herangezogen werden. Im Gegensatz zu Parsons vertritt er ein Konflikt- bzw. Zwangsmodell der Gesellschaft. Von diesem Hintergrund aus dürften sich einige seiner Ausführungen in "Homo sociologicus" leichter verstehen lassen: "die Gesellschaft (...) ist eine ärgerliche Tatsache"; "soziale Rollen sind ein Zwang, der auf den Einzelnen ausgeübt wird"; "dieser Charakter (...) (d.h. der des Zwanges (GIE)) beruht darauf, daß die Gesellschaft Sanktionen zur Verfügung hat, mit deren Hilfe sie die Vorschriften zu erzwingen vermag"[3]; die Bezugsgruppen können nach der Schwere der ihnen zur Ver-

---

1) Vgl. Mayntz, Renate: Strukturell-funktionale Theorie, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969, S.1135 f.
2) Vgl. Mayntz, R.: Ebd., S.1135; vgl. ferner Kreckel, Reinhard: Soziologisches Denken. Opladen 1975, S.165.
3) Dahrendorf, R.: Homo sociologicus ..., a.a.O., S.36.

fügung stehenden Sanktionen in eine Rangordnung gebracht werden[1].

Fragt man danach, welche Situationen des gesellschaftlichen Zusammenlebens sich am ehesten mit diesem Rollenbegriff erfassen lassen, so drängen sich einem Verhaltensmuster auf wie sie in Gefängnissen oder in stark formalisierten Sozialsystemen (etwa Militär) häufig zu finden sind. Demgegenüber lassen sich Rollen mit einem nur geringen Zwangscharakter bzw. mit einem großen Gestaltungsspielraum wie die des Künstlers oder des Wissenschaftlers damit nicht adäquat erfassen. In Anlehnung an Kreckel[2] kann der Dahrendorfsche Begriff als imperativer Rollenbegriff bezeichnet werden[3].

Die Definitionen des zweiten Ansatzes zielen vor allem auf die Erfassung informeller Verhaltensabläufe ab. Auch hier gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Autoren. Am deutlichsten sind sie zwischen den Beiträgen von Parsons einerseits und den symbolischen Interaktionisten, vor allem Turner und Blumer, andererseits. Für Parsons sind, wie betont, die normativen kulturellen Muster ein bedeutender Bestandteil der Situation, die das Verhalten des Einzelnen beeinflussen. Demgegenüber stehen für Blumer und Turner die Momente des "role-taking" und "role-making", d.h. die Gestaltung des gegenseitigen Verhaltens, mehr im Vordergrund. Situationen mit stark institutionalisierten Verhaltensvorschriften können mit diesem Ansatz nicht oder nur schwer erfaßt werden (u.a. ist die Interaktion hier nicht immer direkt, sondern nur indirekt, wie etwa der Arbeitsplatz an einer Maschine).

---

1) Dahrendorf, R.: Homo sociologicus ..., a.a.O., S.74. In: "Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart", München 1961, betont Dahrendorf ausdrücklich, daß jede Gesellschaft sich "durch den Zwang, den einige ihrer Mitglieder über andere ausüben", erhält (S.210). Konflikte, Herrschaft und Zwang sind für Dahrendorf die Hauptantriebe der Gesellschaft.

2) Kreckel, R.: Soziologisches Denken, a.a.O., S.165.

3) Die restlichen oben angeführten Autoren können jeweils unter eine dieser Untergruppen oder gegebenenfalls unter beide gleichzeitig subsumiert werden.

Der dritte Definitionsansatz sieht in der Rolle, wie gesehen, vorwiegend das Verhalten des Positionsinhabers; dabei interessiert weniger, durch welche Normen dieses Verhalten geleitet wird bzw. wie diese zustande gekommen sind. Die verhaltensleitenden Prinzipien werden vielmehr einfach vorausgesetzt.

Der Bedeutung dieser drei verschiedenen Definitionsansätze kann am ehesten Rechnung getragen werden, wenn man das Rollenphänomen als ein weitaus komplexes Phänomen betrachtet, von dem die einzelnen Ansätze jeweils ein besonderer Ausschnitt bzw. ein besonderes Moment erfassen. Damit wird bereits ein Zusammenhang zwischen diesen drei Definitionsansätzen postuliert. Wegen der Komplexität des Rollenphänomens kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, daß von den beiden ersten Ansätzen jeder einen anderen Rollentyp erfaßt[1]. Im folgenden wird vielmehr der Standpunkt vertreten, daß der integrative und der imperative Rollenbegriff innerhalb des ersten Ansatzes sowie derjenige, der dem zweiten Ansatz zugrunde liegt, jeweils als theoretische Konstrukte bzw. als Idealtypen zu betrachten sind, die den einzelnen Situationen des gesellschaftlichen Handelns jeweils mit unterschiedlicher Stärke gerecht werden und daß der Rollenbegriff des dritten Ansatzes die beiden ersten grundsätzlich voraussetzt. So läßt sich bei einer Arbeitsrolle ohne weiteres nachweisen (vgl. letztes Kapitel dieser Arbeit), daß in ihr sowohl imperative und integrative Elemente einerseits, als auch Elemente, die andererseits auf die Wahrnehmung und Interpretation der Rolle durch den Handelnden hinweisen, enthalten sind. Im Zusammenhang mit der Arbeitsrolle sollen die imperativen und integrativen Elemente im folgenden als "objektives Moment" der Rolle bezeichnet werden, weil sie prinzipiell unabhängig vom Rollenspieler gedacht werden können (etwa bei Arbeitsplatzbeschreibungen); dagegen soll die Wahrnehmung und Interpre-

---

1) Gerhardt, U.: Rollenanalyse ..., a.a.O., S.292. Die Autorin vertritt beispielsweise dort die Auffassung, daß sämtliche Rollen in drei Typen unterteilt werden können: Die Status-, die Positions- und die Situationsrollen.

tation der Rolle durch den Arbeiter, d.h. seine Auseinandersetzung mit ihr als "subjektives Moment" der Rolle bezeichnet werden; von diesem soll aus analytischen Gründen noch das Moment des Rollenhandelns (dritter Definitionsansatz) unterschieden werden.

Nachdem bisher auf den heuristischen Wert der einzelnen Definitionsansätze eingegangen wurde, soll im folgenden noch auf einige Probleme hingewiesen werden, die von den angeführten Rollentheoretikern noch nicht oder nicht hinreichend gelöst wurden.

Als erstes ist auf die Beziehungen zwischen den Begriffen "Status", "Position" und "Rang" einzugehen, die keineswegs einheitlich verwendet werden. Wie gesehen, wird der Statusbegriff von Linton, Parsons und Davis zur Bezeichnung des Ortes in einem Feld sozialer Beziehungen verwendet; außerdem wird dieser Begriff zur Bezeichnung der Rechte (Linton) und Pflichten (Linton, Davis) eines Positionsinhabers verwendet. Dahrendorf möchte demgegenüber den Positionsbegriff zur Bezeichnung des Ortes einer Rolle in einem Beziehungssystem verwenden und den Statusbegriff zur Identifizierung einer bestimmten Art von Position reservieren, nämlich die Position bzw. den Rang in einer hierarchischen Skala des Prestiges (auch Homans). Dabei bedeutet Prestige das Ansehen, das jemand in den Augen anderer genießt[1]. Im folgenden werden die o.g. Begriffe in dem von Dahrendorf verwandten Sinne gebraucht.

Ein zweites Problem besteht in der Rollenabgrenzung. Wie gesehen, sind die Äußerungen der meisten Autoren in dieser Beziehung recht vage. Vor allem im Zusammenhang der Rollenerfassung stellt sich jedoch für den Forscher das Problem, wie eine zu analysierende Rolle von anderen abzugrenzen ist und welche Bezugspersonen mit gutem Gewissen zur Definition der Rollennormen bei einer Position herangezogen werden können. Während dieses Problem bei informellen Beziehungen durch Heranziehung des Rolleninhabers sowie seiner Interaktionspartner leicht zu lösen ist, erfordert die Rollener-

1) Siebel, W.: Einführung ..., a.a.O., S.251.

fassung in formalisierten Sozialsystemen eine genauere Differenzierung der Interaktionspartner eines Rolleninhabers nach ihrem hierarchischen Rang. Darauf soll weiter unten noch zurückgekommen werden (vgl. letztes Kapitel dieser Arbeit). Bei Rollen, die überwiegend allgemeine kulturelle Muster verkörpern (etwa "Tourist", "Gast" usw.) können ausser dem Rolleninhaber selbst auch dessen Interaktionspartner herangezogen werden. Allgemein gilt jedoch, daß die Erfassung einer Rolle zunächst eine genauere Umgrenzung des Sozialsystems voraussetzt, damit nicht systemfremde Handelnde in die Analyse einbezogen werden.

Weiterhin ist anzumerken, daß in den angeführten Beiträgen der Rollenbegriff meistens zu undifferenziert dargestellt wird und damit nicht geeignet ist, das Rollenphänomen in allen Einzelheiten zu erfassen. Eine detaillierte Erfassung erfordert nicht nur eine weitere begriffliche Differenzierung innerhalb der einzelnen Ansätze, sondern auch, wie bereits angeklungen ist, eine systematische Verknüpfung der einzelnen Definitionsansätze untereinander.

Auch das Austauschverhältnis, das beim Rollenphänomen zwischen Sozialsystem und Individuum stattfindet, wurde in den angeführten Definitionsansätzen nicht immer deutlich herausgearbeitet. Meistens werden nur die Leistungen des Individuums an das System hervorgehoben. Eine Ausnahme machen neben Linton, der den Pflichten des Individuums seine Rechte gegenüberstellt, Parsons (dritter Definitionsansatz), Benne, Sheats und Slater, die ebenfalls das Problem der Vorteile, die aus dem Rollenhandeln für das Individuum entstehen, beiläufig erwähnen. Demgegenüber ist das Problem der Durchsetzung der individuellen Interessen bei Turner sachlich in den Begriffen des "role-taking" und "role-making" enthalten.

Im Bezug auf die Arbeitsrolle sollen im folgenden die Leistungen des Rolleninhabers an das Sozialsystem in Anlehnung an Siebel[1] als funktionale Seite der Rolle und die Leistungen des Systems an ihn als rezeptive Seite der Rolle bezeichnet werden.

---

1) Siebel, W.: Einführung ..., a.a.O., S.112 ff.

2.2 Beiträge zur Erfassung der Berufsrolle

2.21 Einführende Bemerkungen

Obwohl der Rollenbegriff keineswegs eindeutig definiert wird, wird er in den verschiedenen Disziplinen bereits als Arbeitsinstrument benutzt. Bisher wurde er zur Erforschung folgender Gebiete angewandt: Familie, Entwicklung des Kindes, kulturelle Normen, sozialer Status (Verhalten, das mit sozialen Klassen oder Kasten zusammenhängt), abweichendes Verhalten, Berufsgruppen, pathologisches Verhalten und Gruppendynamik[1].

Obwohl sie sachlich kein Novum mehr darstellte (vgl. etwa den "Amtsbegriff" bei Max Weber[2], ferner die Ausführungen Durkheims über die Arbeitsteilung[3]), setzte die Rollenforschung offiziell in den 40er Jahren dieses Jahrhunderts ein und wurde in den letzten Jahren immer bedeutender, so daß sie nicht mehr zu übersehen ist.

Da sich die noch zu erörternde Arbeitsbewertung mit der Berufsrolle, speziell mit ihrer Ausprägung an einem konkreten Arbeitsplatz beschäftigt, sollen im folgenden (um den Beitrag der Arbeitsbewertung zur Rollentheorie besser würdigen zu können) einige repräsentative Beiträge zur Erfassung der Berufsrolle dargestellt und zugleich kritisch beurteilt werden. Ihrer Bedeutung entsprechend wurden ausschließlich Beiträge aus der amerikanischen Literatur ausgewählt. Ein sehr beliebtes Thema der Rollenforschung war bisher die Lehrerrolle. Auch dieser Tatsache wurde bei der Auswahl Rechnung getragen.

---

1) Neiman, L.J. u. Hughes, J.W.: The problem ..., a.a.O., S.148.
2) Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Halbband, Köln und Berlin 1964 (zuerst 1920), S.756 f. u. 759 ff.
3) Durkheim, E.: De la division ..., a.a.O.

2.22 Gross, Mason und McEachern: Untersuchung über die Rolle des Schulleiters[1]

2.221 Darstellung der Untersuchung

2.2211 Begriffliche Erläuterungen

(1) "Position" wird von den Autoren definiert als "Standort eines Handelnden oder einer Klasse von Handelnden in einem System sozialer Beziehungen"[2]. Eine Position kann nicht vollkommen beschrieben werden, wenn nicht alle anderen Positionen, mit denen sie in Beziehung steht, angeführt werden.
Eine Position, die Gegenstand der Untersuchung ist, wird thematische (focal) Position genannt. Ein Positionssektor ist durch die Beziehung einer thematischen Position zu einer einzelnen Gegenposition gekennzeichnet[3].

(2) Positionen können danach untersucht werden, wie ihre Inhaber sich zueinander verhalten sollten, also nach den Erwartungen.
Eine Erwartung wird als eine evaluative Norm definiert, die auf den Inhaber einer Position angewandt wird. Eine Erwartung hat zwei Dimensionen: eine Richtung (für etwas oder gegen etwas, d.h. entweder vorschreibend oder verbietend) und eine Intensität (Kontinuum zwischen dem lediglich Zugelassenen auf der einen Seite und dem absolut Empfohlenen auf der anderen Seite).
Ein wichtiger Punkt bei der Klassifizierung der Positionsinhaber betrifft die Unterscheidung zwischen Sub-

---

1) Gross, N., McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Explorations ..., a.a.O.;
dies.: Role conflict and its resolution, in: Biddle, Bruce J. und Thomas, Edwin J. (Hrsg.): Role Theory: Concepts and Research. New York, London, Sydney 1966 (zuerst 1958), S.287-296.
Die vorliegende Untersuchung stellt eine der bahnbrechenden Untersuchungen über den Rollenbegriff dar und ist deshalb neben Linton eine der am meisten zitierten Arbeiten in der Rollenliteratur.

2) Gross, N., McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Explorations ..., a.a.O., S.48.

3) Ebd., S.51 f.

jekt- und Objektpopulationen. Subjekte sind die Erwartungsheger, während die Objekte diejenigen Individuen oder Gruppen sind, an die die Erwartungen gerichtet werden[1].

(3) Eine Rolle besteht aus einer Reihe von Erwartungen oder aus einer Reihe von evaluativen Normen, die auf den Inhaber einer bestimmten Position angewandt werden[2]. Die Rollenerwartungen können nach folgenden Kategorien klassifiziert werden: nach "Rollensektoren", nach "Rechten und Pflichten" und nach "Verhalten und Attributen".

a) Unter einem Rollensektor wird eine Reihe von Erwartungen verstanden, die auf die Beziehung einer thematischen Position zu einer einzigen Gegenposition angewandt werden[3].

b) Die Rechte des Inhabers der thematischen Position werden als Erwartungen, die auf den Inhaber einer Gegenoposition angewandt werden, definiert. Die Pflichten des Inhabers einer thematischen Position hingegen werden als Erwartungen, die auf den Inhaber der thematischen Position angewandt werden bezeichnet[4].

c) Eine Rolle kann unterteilt werden in Erwartungen für Verhalten und Erwartungen für Attribute. Während erstere uns sagen, was Positionsinhaber tun sollen, sagen uns letztere, was Positionsinhaber sein sollen, d.h. welche Merkmale sie haben sollen[5].

d) Obwohl es möglich ist, eine Rollenuntersuchung lediglich an Hand der Erwartungen durchzuführen, ohne dabei auf das tatsächliche Verhalten oder auf die Attribute zu achten, wird eine Unterscheidung zwischen Rollenerwartungen und Rollenverhalten bei der Erörterung mancher Probleme notwendig.

---

1) Gross, N., McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Explorations ..., a.a.O., S.58 ff.
2) Ebd., S.60.
3) Ebd., S.62.
4) Ebd., S.62.
5) Ebd., S.63 f.

Unter Rollenverhalten wird das tatsächliche Verhalten eines Positionsinhabers verstanden, das auf eine Erwartung für einen Inhaber dieser Position bezogen werden kann. Entsprechend können auch die Attribute definiert werden[1].

(4) Zwischen den Rollenerwartungen und dem Rollenverhalten ist die Dimension der Konformität - Abweichung bereits enthalten. Sanktionen stellen einen Mechanismus dar, dessen sich das System bedient, um Konformität gegenüber den Erwartungen zu erzeugen[2].

2.2212 Schwerpunkte der Untersuchung

2.22121 Überblick und Stichprobe

Nach Meinung der Autoren ist das Amt des Schulleiters (school superintendent) ein typisches Beispiel für Positionen, die verschiedenen Erwartungen ausgesetzt sind. Sie haben sich daher entschlossen, die Erwartungen, die von Seiten der verschiedenen Bezugsgruppen(-personen) an diese Position gerichtet werden, als Gegenstand ihrer Untersuchung zu machen. Als Schwerpunkte stellten sich ihnen dabei folgende Problemkreise:

- der Rollenconsensus;
- die Konformität gegenüber den Erwartungen beim Rollenverhalten;
- der Rollenkonflikt.

Die Stichprobe bestand aus 105 Schulleitern aus Massachusetts sowie aus 508 Schulkomiteemitgliedern.

Obwohl auch einige Fragen über die Erwartungen, die an die Inhaber der Position des Schulkomiteemitgliedes geknüpft sind, gestellt wurden, galt das Hauptaugenmerk der Untersuchung, wie betont, bestimmten Segmenten der Position des Schulleiters. Untersucht wurden vor allem die Erwartungen,

---

1) Gross, N., McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Explorations ..., a.a.O., S.67.
2) Ebd., S.64 ff.

d.h. die Beziehungen des Schulleiters zu seinem Vorgesetzten (d.h. dem Schulkomitee), die Beziehungen zu den Untergeordneten des Lehrkörpers, ferner die Beziehungen zu den Gemeindemitgliedern im allgemeinen und zu den Berufskollegen, wie z.B. andere Schulleiter[1].

2.22122 Der Rollenconsensus

Ausgangspunkt der Analyse des Rollenconsensus waren die geäußerten Erwartungen der Schulleiter und der Komiteemitglieder über das eigene Verhalten und das der jeweiligen Gegenposition[2]. Den Autoren ging es darum, den Consensusgrad bei den Erwartungen für das Verhalten und Attribute von Inhabern der Positionen des Schulleiters und des Komiteemitgliedes, die von Individuen, die tatsächlich diese Positionen innehaben, geäußert wurden, zu untersuchen. Die dazu erhobenen Daten wurden zur Analyse von zwei Arten von Problemen verwendet: dem makroskopischen und dem mikroskopischen Rollenconsensus. Die mikroskopische Studie wurde auf die Ermittlung des Consensus innerhalb kleiner Sozialsysteme, d.h. in Gruppen, die entweder aus einem Schulleiter und seinem Komitee oder aus den Mitgliedern eines einzigen Komitees bestehen, beschränkt. Demgegenüber befaßte sich die makroskopische Betrachtungsweise mit der Analyse des Consensus innerhalb der beiden Stichproben (105 Schulleiter und 508 Komiteemitglieder) und mit dem Consensus zwischen diesen beiden Kategorien von Befragten bei ihren Rollendefinitionen. Dabei wurde jeder Befragte gebeten, seine Erwartungen für das Verhalten und die Attribute der Inhaber der Position des Schulleiters und der Position des Schulkomiteemitgliedes zu äußern.

Die Analyse des Rollenconsensus wurde an Hand von fünf verschiedenen Rollendefinitionsinstrumenten untersucht, wobei die ersten vier eine Reihe von Items enthielten, die eventuelle Verpflichtungen für Inhaber der Position des Schul-

1) Gross, N., McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Explorations ..., a.a.O., S.98.
2) Ebd., S.95.

leiters darstellten und das fünfte Instrument auf die Position des Komiteemitgliedes bezogen war. Die Befragten wurden gebeten, anzugeben, "ob und bis zu welchem Grade sie glaubten, daß ein Schulleiter (bzw. ein Komiteemitglied) verpflichtet sei, das zu tun (oder tatsächlich tun würde), was in den einzelnen Items der Rollendefinitionsinstrumente angeführt wurde"[1].

Für jedes Item wurden fünf Antwortmöglichkeiten vorgegeben:

- man sollte es unbedingt tun
- man sollte es lieber tun
- man kann es tun oder nicht
- man sollte es lieber nicht tun
- man sollte es unbedingt nicht tun

Die fünf Untersuchungsinstrumente waren folgende:

(1) Das Instrument der Funktionen des Schulleiters mit 37 Items, welche die wichtigsten Tätigkeiten eines Schulleiters abdecken sollten.

(2) Das Instrument der Attribute des Schulleiters, mit 54 Items, die jeweils eine Qualität oder ein Merkmal darstellten. Die in diesem Instrument enthaltenen Attribute sollten Informationen über die Position des Schulleiters liefern, die vom Familienstand, Alter und Religion bis hin zu den beruflichen Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmalen reichten.

(3) Das Instrument der Partizipationen des Schulleiters, mit 11 Items, die jeweils eine Art der Teilnahme in Gruppen und Gesellschaften darstellten, wie z.B. Mitgliedschaft in politischen Parteien, kirchlichen Vereinigungen, Handelskammer usw.

(4) Das Instrument der Freundschaften des Schulleiters, mit 15 Items, die jeweils eine berühmte Persönlichkeit in der Gemeinde darstellten, wie z.B. ein Vorsitzender der örtlichen Steuerzahlervereinigung, ein religiöser Führer, ein Gewerkschaftsführer usw. Die Frage, die dabei gestellt wurde, war, ob ein Schulleiter mit solchen Persönlichkeiten eine engere Beziehung haben sollte oder nicht.

---

1) Gross, N., McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Explorations ..., a.a.O., S.101.

(5) Das Instrument der Funktionen des Schulkomiteemitgliedes, mit 20 Items, die die wichtigsten Tätigkeiten eines Komiteemitgliedes abdecken sollten. Anzumerken ist hier, daß diese Items, die die Pflichten eines Komiteemitgliedes darstellen, den Rechten eines Schulleiters entsprechen, genauso wie das in umgekehrter Weise in Instrument Nr. (1) der Fall ist.

Ein sechstes Instrument, das nicht in das bisherige Schema paßt, befaßte sich mit der Arbeitsteilung zwischen der Position des Schulleiters und der des Komiteemitgliedes. Es enthielt 13 Items, die jeweils eine Funktion beschreiben, die im Schulsystem erfüllt werden muß (Verwaltungsfunktionen, wie etwa Einstellung von neuen Lehrern, Aufstellung des Budgets, Öffentlichkeitsarbeit usw.).

Bei der Auswertung der Ergebnisse wurde hinsichtlich des makroskopischen Consensus zwischen dem intrapositionalen Consensus, d.h. der Consensus unter allen Schulleitern oder unter allen Komiteemitgliedern einerseits, und dem interpositionalen Consensus andererseits, d.h. der Consensus zwischen den beiden Befragtenkategorien, unterschieden.

Hinsichtlich des interpositionalen Consensus hat sich herausgestellt, daß bei 37% der Items sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der Schulleiter und der Komiteemitglieder ergeben haben, während sich bei den restlichen 63% der Items signifikante Unterschiede ergaben. Diese Unterschiede bezogen sich zum Teil auf die Richtung und zum Teil auf die Intensität der Erwartungen.

Die Ergebnisse der Analyse des intrapositionalen Consensus können wie folgt zusammengefaßt werden:

- Es gab verschiedene Consensusgrade in Bezug auf die verschiedenen Items innerhalb der beiden Befragtengruppen.
- Bei den Instrumenten über die Funktionen des Schulleiters und des Komiteemitgliedes gab es in beiden Stichproben eine größere Streuung als dies bei anderen Instrumenten der Fall war.
- Die Varianzwerte der beiden Stichproben stimmten in fünf Instrumenten weitgehend überein, während sie beim sech-

sten, d.h. in der Arbeitsteilung auseinanderklafften.
- Ebenso wie es kein Item gab, in dem sich die Schulleiter oder die Komiteemitglieder völlig einig waren (völliger Consensus), gab es auch kein Item, in dem man sich in beiden Stichproben völlig uneinig war.

Bei der Analyse des mikroskopischen Rollenconsensus wurde deutlich, daß der Consensus über die Rollendefinitionen die Tendenz hat, homogener zu sein, wenn die Subjekte alle Inhaber derselben Position sind, als wenn sie Inhaber von zwei verschiedenen Positionen sind.

2.22123 Die Konformität gegenüber den Erwartungen

Bei diesem Abschnitt geht es um die Frage, inwieweit die Objekte, d.h. diejenigen, an die die Erwartungen gerichtet werden, sich zu diesen Erwartungen konform verhalten. Als Voraussetzung für die Beantwortung dieser Frage muß nach den Autoren zunächst angegeben werden, wer die Subjekte sind (die Erwartungsheger) und wie groß der Erwartungsconsensus unter ihnen ist. Da sich im Verlaufe der Untersuchung, wie oben bereits deutlich wurde, ergeben hat, daß das Postulat des Rollenconsensus selbst unter Inhabern derselben Position problematisch ist, haben Gross und seine Mitarbeiter zu der Notlösung gegriffen, nur solche Erwartungen als Maßstab zur Messung der Konformität zu benutzen, bei denen ein großes Maß an Übereinstimmung unter den Subjekten (die alle Inhaber derselben Position waren) bestand. Als Subjekte wurden die Schulleiter ausgewählt, und ihre Erwartungen wurden als Maßstab zur Messung rollenkonformen Verhaltens der Komiteemitglieder (Objekte) herangezogen. Für die Auswahl der Erwartungen, die als Maßstab gelten sollten, wurden zwei Bedingungen angewandt:
- unter den Schulleitern sollte es so viel wie möglich Übereinstimmung geben über das, was von den Komiteemitgliedern erwartet wird;
- die Erwartungen der Schulleiter sollten fordernd sein, d.h. entweder in der Kategorie "er sollte es unbedingt tun" oder "er sollte es unbedingt nicht tun" gegeben worden sein.

Nach diesen Kriterien konnten 12 Aussagen über Erwartungen ausgewählt werden, über die sich die Schulleiter weitgehend einig waren.

Die Angaben über das tatsächliche Verhalten der Komiteemitglieder wurden aus den Antworten der Schulleiter auf folgende Frage, die im Anschluß an jede der 12 Erwartungen gestellt wurde, gewonnen: "Tut Ihr Komitee dies?". Die Antwortmöglichkeiten waren: "Ja", "zum Teil" und "nein". Wegen dem fordernden Charakter wurde eine "zum Teil"-Antwort als nicht konform bewertet.

Die Urteile der Schulleiter über die Konformität des Verhaltens der Komiteemitglieder wurden mit den Antworten letzterer auf die 12 Erwartungen verglichen. Dabei stellte sich heraus, daß hinsichtlich einiger Items die Übereinstimmung zwischen den Komiteemitgliedern und den Schulleitern nur geringfügig höher war, als bereits durch Zufall hätte erwartet werden können. Hier weisen die Autoren darauf hin, daß alle "zum Teil"-Antworten als nicht konforme Antworten betrachtet wurden. Wären diese Antworten als "ja"-Antwort bewertet worden, so wäre die Übereinstimmung zwischen den Leitern und den Komiteemitgliedern weitaus größer gewesen, zumal erstere eindeutig die Tendenz hatten, "zum Teil"-Antworten zu geben, wo letztere ihr Verhalten ganz eindeutig schilderten.

2.22124 Der Rollenkonflikt[1)]

2.221241 Begriffliche Abgrenzungen

Angesichts der Vielfalt der Bedeutungen, die in der Literatur dem Begriff des Rollenkonflikts zugeschrieben werden, hat das Autorenteam diesen Begriff wie folgt abgegrenzt[2)]:

(1) Es wurden lediglich Rollenkonflikte berücksichtigt, die von den Individuen, die ihnen ausgesetzt sind, auch wahrgenommen wurden.

1) Gross, N.; McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Role conflict ..., a.a.O.
2) Ebd., S.287 f.

(2) Es wurden sowohl Interrollenkonflikte als auch Intrarollenkonflikte berücksichtigt.

(3) Das Augenmerk der Untersuchungen galt widersprüchlichen Erwartungen, die entweder als legitim oder als illegitim angesehen wurden.

Als legitime Erwartung galt eine solche, von der der Inhaber einer Position annimmt, daß andere Personen, die sie hegen, ein Recht dazu haben. Eine solche Erwartung wurde als wahrgenommene Verpflichtung bezeichnet. Dagegen wurde eine Erwartung, von der der Inhaber einer Position annimmt, daß andere Personen, die sie hegen, kein Recht dazu haben, als wahrgenommenen Druck bezeichnet.

Eine Rollenkongruenz liegt nach den Autoren dann vor, wenn ein Individuum, das Inhaber einer oder mehreren Positionen ist, in einer Situation sich denselben oder weitgehend ähnlichen Erwartungen ausgesetzt sieht.

Dagegen liegt ein Rollenkonflikt vor, wenn ein Individuum als Inhaber einer Position sich in einer Situation widersprüchlichen Erwartungen gegenüber sieht. Das Verhalten eines Individuums unterliegt Sanktionen, die entweder positiv oder negativ sein können. Die Autoren haben sich jedoch lediglich für wahrgenommene Sanktionen interessiert und so nicht die Frage gestellt, ob den wahrgenommenen Sanktionen auch tatsächliche Sanktionen entsprachen.

2.221242 Erhebung

Um die verschiedenen Rollenkonflikte, denen ein Schulleiter ausgesetzt ist, in den Griff zu bekommen, sind Gross und seine Mitarbeiter folgenderweise vorgegangen: Die Schulleiter wurden mit vier Situationen konfrontiert, die in ihrem Dienst häufig vorkommen und in denen widersprüchliche Erwartungen an sie gerichtet werden. Diese Situationen befaßten sich mit folgenden Problemkreisen:

- Einstellung und Beförderung der Lehrer,
- Freizeitbeschäftigung eines Schulleiters,
- Gehaltserhöhungen der Lehrer,

- Prioritäten zwischen finanziellen Gegebenheiten und Bildungsbedürfnissen bei der Aufstellung des Schulbudgets[1].

Mit jeder Situation wurden drei verschiedene Erwartungen vorgegeben, die Inhaber von verschiedenen Gegenpositionen hegen können. Für die Situation, die die Gehaltserhöhungen der Lehrer betrifft, wurden z.B. folgende drei Erwartungen angeführt:

A. Es wird von mir erwartet, daß ich die höchstmöglichen Gehaltserhöhungen für Lehrer empfehle, so daß ihr Einkommen ihrer beruflichen Verantwortung entspricht.
B. Es wird von mir erwartet, daß ich die geringstmöglichen Gehaltserhöhungen für Lehrer empfehle.
C. Es wird von mir nichts in einer der beiden Richtungen erwartet.

Diese Erwartungen sollten in Zusammenhang mit 18 verschiedenen Individuen oder Gruppen gebracht werden, d.h. die Schulleiter wurden gebeten, anzugeben, welche der drei Items die 18 verschiedenen Individuen oder Gruppen jeweils in den spezifischen Situationen von ihnen erwarten würden. Gab ein Schulleiter an, daß die verschiedenen Gruppen oder Individuen in einer bestimmten Situation widersprüchliche Erwartungen an ihn stellten, so deutete er damit an, daß er sich in einem Rollenkonflikt befand. Weiterhin wurden die Schulleiter gebeten, anzugeben, ob sie die Erwartungen der verschiedenen Bezugsgruppen, die an sie gestellt wurden, für legitim hielten oder nicht. Gab ein Befragter an, es würden widersprüchliche Erwartungen an ihn gestellt, so wurde auch danach gefragt, wieviel Sorge ihm das bereite, wie er diesen Konflikt lösen würde und welche Sanktionen er von den verschiedenen Gruppen bzw. Individuen für die Auswahl einer bestimmten Verhaltensweise erwarte.

Die zur Analyse des Rollenkonflikts herangezogenen Bezugsgruppen waren folgende:

1. Politiker
2. Kirchliche oder religiöse Gruppen

---

1) Gross, N.; McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Role conflict ..., a.a.O., S.288.

3. Farmorganisationen
4. Business- oder Handelsorganisationen
5. Gewerkschaften
6. Eltern (Eltern-Lehrerorganisation)
7. Lehrer
8. Persönliche Freunde
9. Steuerzahlervereinigung
10. Individuen, die aus wirtschaftlichen Gründen einflußreich sind
11. Service Clubs
12. Brüderliche Vereinigungen
13. Veteranenorganisationen
14. Einzelne Schulkomiteemitglieder
15. Finanzkomitee der Stadt
16. Ehefrau, Familie
17. Handelskammer
18. Presse
19. Andere

In Bezug auf die Gehaltserhöhung der Lehrer gaben beispielsweise 88% der Befragten an, daß sie sich in dieser Situation einem Rollenkonflikt ausgesetzt sahen. Die Frage, wie diese Konflikte in der Praxis gelöst werden, war ein Schwerpunkt des Forschungsinteresses der Autoren. Sie entwickelten dafür eine besondere Theorie, die an Hand der erhobenen Daten auch getestet wurde. Ihr Ausgangspunkt ist die Definition der Situation durch den Handelnden. Es wird angenommen, daß dieser zunächst einmal wahrnimmt, ob eine Erwartung, die an ihn gerichtet wird, legitim ist oder nicht und daß er als nächstes wahrnimmt, welche Sanktionen ihm bevorstehen, wenn er einer bestimmten Erwartung nicht entspricht. Je nachdem, ob der Handelnde sich primär an der Legitimität der Erwartungen oder an den Sanktionen orientiert, unterscheiden die Autoren drei Typen von Individuen:

(1) Der Moralist, der sich im Falle eines Rollenkonfliktes primär an den legitimen Erwartungen orientiert.
(2) Der Berechnende, der sich primär an den Sanktionen orientiert und so handelt, daß die negativen Sanktionen minimisiert werden.

(3) Der Moralist-Berechnende, der sich primär weder an den legitimen Erwartungen, noch an den Sanktionen orientiert, sondern beide Kriterien gleichzeitig berücksichtigt: er "verhält sich je nach dem wahrgenommenen Gleichgewicht"[1].

In einigen Fällen ist die Entscheidung in einem Rollenkonflikt relativ unkompliziert, da sowohl die Erwartungen von ihrer Legitimitätsbasis her gesehen als auch die zu erwartenden Sanktionen auf dieselbe Entscheidung hindrängen. Sind zwei Erwartungen, A und B legitim, aber die zu erwartenden Sanktionen für die Nichtkonformität gegenüber A größer als gegenüber B, so wird der Moralist-Berechnende sich für die Erwartung A entscheiden. Verleiten zwei Erwartungen zu widersprüchlichen Entscheidungen, wie z.B., wenn die Erwartung A legitim ist und B illegitim, jedoch die Nichtkonformität gegenüber B mit einer größeren Sanktion bedroht wird als die Nichtkonformität gegenüber A, so wird der Moralist-Berechnende entweder einen Kompromiß zwischen den beiden Erwartungen suchen oder sich beiden Erwartungen konform verhalten. In dem Fall jedoch, in dem keine der beiden Erwartungen als legitim angesehen werden und die Nichtkonformität für beide mit einer strengen Ahndung bedroht wird, wird es am wahrscheinlichsten sein, daß der moralist-berechnende Typ "einen Kompromiß suchen wird, wodurch er zum Teil beide Erwartungen vermeidet und zum Teil sich ihnen konform verhält"[2].

Wie betont, haben die Autoren den Versuch unternommen, ihre Theorie an Hand der erhobenen Daten zu testen. Stellte sich heraus, daß ein Schulleiter sich auf dem Gebiet der Gehaltserhöhung widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt sah, wurde er an Hand seiner gegebenen Antworten in dreifacher Weise klassifiziert und zwar auf der Grundlage
- der wahrgenommenen Legitimität oder Illegitimität der Erwartungen;

---

1) Gross, N.; McEachern, A.W. u. Mason, W.S.: Role conflict ..., a.a.O., S.292.
2) Ebd., S.294.

- der wahrgenommenen Sanktionen für die Nichterfüllung der Erwartungen;
- der Weise, wie er seine Rollenkonflikte löste.

Um festzustellen, wie sich der Befragte gegenüber den Erwartungen verhalten würde, d.h. ob er ein Moralist, ein Berechnender oder ein Moralist-Berechnender war, wurden die Antworten zum obigen Instrument der Funktionen des Schulleiters (2.22122) berücksichtigt: Schulleiter, die mit den Kategorien "man sollte es lieber tun", "man sollte es lieber nicht tun" oder "man kann es tun oder nicht" antworteten, wurden in die Klasse der Berechnenden eingeordnet; diejenigen, die mit den Kategorien "man sollte es unbedingt tun" oder "man sollte es unbedingt nicht tun" antworteten, wurden in die Klasse der Moralisten eingestuft, und schließlich wurden diejenigen Befragten, die zwischen diesen beiden Antworttypen schwankten, zu den Moralist-Berechnenden gezählt.

2.222 Kritik der Untersuchung

Obwohl es den Autoren gelungen ist, als Ergebnis ihrer Literaturstudie drei Definitionsansätze des Rollenbegriffs zu identifizieren, haben sie es versäumt, diese Ergebnisse in ihre eigene Definition des Rollenbegriffs systematisch einzubauen. Die Rolle wird vorwiegend unter dem Normgesichtspunkt, und zwar als Verhaltenserwartung definiert, obwohl zugegeben wird, daß dies zumindest zwei Momente impliziert: das der Normen selbst und das des Handelns nach diesen Normen. Dennoch tauchen in den einzelnen Abschnitten ihrer Untersuchung die verschiedenen Momente der funktionalen Seite der Rolle, d.h. der Leistungen des Individuums an das System, mehr oder weniger deutlich auf:

(1) Die Studie über den Rollenconsensus behandelt (neben solchen peripheren Rollennormen wie Partizipationen und Freundschaften des Schulleiters) das objektive Moment der funktionalen Seite der Rolle sowie die Rollenwahrnehmung und Interpretation. Mit den Fragen, die an

die Komiteemitglieder gestellt wurden, wurden einerseits ihre formellen und informellen Normen, die sie an den Schulleiter stellen, erfaßt und andererseits ihre Vorstellungen über den Inhalt ihrer eigenen Rolle (Funktionen des Komiteemitgliedes). Demgegenüber zielten die Fragen, die den Schulleitern vorgelegt wurden auf die Erfassung der Normen, die sie an die Komiteemitglieder stellen sowie auf die Erfassung ihrer Konzeptionen über den Inhalt ihrer eigenen Rolle. Mit den Funktionslisten, die den Befragten vorgelegt und aus Voruntersuchungen gewonnen wurden, leisteten die Autoren eine Pionierarbeit bei der Erfassung des Funktionsinhalts einer Rolle. Diese Vorgehensweise wird in der heutigen Berufsbildforschung vielfach noch angewandt. Entsprechend wurden auch mit den vorgelegten Attributslisten zum Teil wichtige Qualifikationen erfaßt. Leider enthielt die Liste fast ausschließlich Attribute, die lediglich auf der informellen Ebene für wichtig gehalten werden. Außerdem muß betont werden, daß mit der Aufstellung von Funktionslisten ohne Explizierung, wie diese Funktionen durch ein übergeordnetes Ziel (Positionsziel) zusammenhängen, kein klares Bild gewonnen werden kann.

(2) Der Abschnitt über die Konformität gegenüber den Erwartungen befaßt sich mit der Ermittlung des tatsächlichen Rollenverhaltens der Komiteemitglieder und mit dessen Beurteilung von Seiten der Schulleiter.

(3) Die Erhebung über den Rollenkonflikt ist vorwiegend dem subjektiven Rollenmoment gewidmet. An Hand von objektiven Rollenaufgaben wird danach gefragt, wie sie vom Handelnden im Zusammenhang mit verschiedenen Bezugspersonen wahrgenommen und interpretiert werden. Mit der Theorie über die Lösung des Rollenkonflikts sind somit zweifelsohne wichtige Variablen des subjektiven Rollenmoments aufgedeckt worden.

Ein Problem, das von den Autoren nicht hinreichend gelöst wurde, ist die genaue Umgrenzung des Systems, in dem sich die zu untersuchenden Rollen befinden. Im allgemeinen gilt,

daß die Grenzen einer Organisation durch die Aufgliederung ihrer Ziele in einzelne Rollen, denen Personen zugeordnet werden, konstituiert werden.

Aber auch die Struktur der Rollensektoren und der Rang des thematischen Positionsinhabers werden nur unzureichend dargelegt. Es wird zwar auf das besondere hierarchische Verhältnis zwischen dem Schulleiter und dem Komitee hingewiesen. Der Schulleiter wird vom Komitee gewählt und ist ihm unterstellt. Gleichzeitig geht aus den Ausführungen der Autoren aber auch hervor, daß das Komitee aus "Laien" (Nichtlehrern) besteht, so daß völlig unklar bleibt, auf welchen Gebieten der Schulleiter dem Komitee unterstellt ist und auf welchen nicht bzw. auf welchen Gebieten die Entscheidungen gemeinsam gefällt werden. Von dieser Sicht aus sind die zur Ermittlung des Rollenconsensus gestellten Fragen nicht auf ihre theoretische Zulässigkeit zu beurteilen. Das gleiche gilt auch für den Abschnitt über die Konformität gegenüber den Erwartungen. Setzt man jedoch voraus, daß die Schulleiter dem Komitee auf dem Gebiet, auf das sich die gestellten Fragen beziehen, tatsächlich unterstellt sind, so folgt daraus die theoretische Unzulässigkeit des von den Autoren eingeschlagenen Weges.

Hinsichtlich der Studie über den Rollenkonflikt kann behauptet werden, daß fast sämtliche herangezogenen Bezugsgruppen mit Sicherheit nicht Mitglieder des Schulsystems sind und deshalb auch keine Normen an den Schulleiter stellen können. Ihre eventuellen Erwartungen in Bezug auf die angeschnittenen Themen des Rollenkonflikts sind nicht als Normen, sondern als Interessen zu betrachten, die aber nicht auf Rollen in der Schule bezogen sind.

2.23 Howard A. Rosencranz und Bruce J. Biddle: Untersuchung in der Stadt Kansas über die Lehrerrolle[1)]

2.231 Darstellung der Untersuchung

2.2311 Theoretischer Bezugsrahmen

Die Rollentheorie beschäftigt sich mit gemeinsamen Verhaltensmustern (oder anderen Merkmalen) von Personen und mit einer Reihe von Wahrnehmungen (cognitions) dieser Verhaltensmuster durch die Teilnehmer an sozialen Interaktionen. Die begrifflichen Unterscheidungen, die vorgenommen werden, zielen darauf ab, das Verhalten und die Wahrnehmungen zu beschreiben. Die Sätze der Rollentheorie beziehen sich auf die Auswirkungen der Verhaltensweisen auf die Wahrnehmungen und umgekehrt auf die Auswirkungen letzterer auf erstere[2)]. Nach Meinung der Autoren sind im allgemeinen fünf verschiedene Begriffsarten in der Rollentheorie erforderlich[3)]: Merkmale, Wahrnehmungen, Wahrnehmungsniveaus, Hintergründe und solche, die sich auf die Unterscheidung von Personen beziehen.

(1) Die Merkmale: Auf der sichtbaren Ebene zeigen Personen lediglich zwei Arten von Merkmalen: Verhaltensweisen und physische Merkmale (features). Die Verhaltensweisen gelten als sichtbar, vergänglich, gemustert, freiwillig, gezielt, sinnvoll und gesteuert. Demgegenüber sind die physischen Merkmale (Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Augenform) dauernd (konstant), und die Person hat meistens keine Kontrolle über sie. Es kann jedoch vorkommen, daß manchmal bestimmte Verhaltensweisen mit

---

1) Rosencranz, Howard A. und Biddle, Bruce J.: The role approach to teacher competence, in: Biddle, Bruce J. und Ellena, William J. (Hrsg.): Contemporary research on teacher effectiveness. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1964, S.232-63.
Mit der Absicht, einen Maßstab für die Beurteilung der Effizienz des Lehrers zu schaffen, haben die Autoren auf der Grundlage der Rollentheorie die vorliegende Untersuchung über den Lehrerberuf durchgeführt.

2) Ebd., S.242.

3) Ebd., S.244 ff.

einem so dauerhaften Charakter erscheinen wie die physischen Merkmale, z.B. wenn eine ethnische Minderheit als "dumm und schmutzig" bezeichnet wird.

(2) Wahrnehmungsarten: Die Rollentheorie beschäftigt sich mit zwei verschiedenen Orientierungen zur Interaktion: mit Beschreibungen (descriptions) und Vorschriften (prescriptions). Die beschreibende Orientierung befaßt sich mit der subjektiven Wahrscheinlichkeit bzw. Schätzung der Welt, wie sie sich der Person darstellt. Bezogen auf das Verhalten einer Person wird diese Orientierung mit dem Begriff "Erwartung" umschrieben. Diese ist eine Wahrnehmung, die aus einer Annahme über Merkmale einer Person oder Position besteht. Erwartungen sagen uns, wie eine Person die Welt sieht, etwa: "Ich meine, daß Lehrer meistens pünktlich sind".
Die vorschreibende Orientierung befaßt sich mit Werten, also mit Aussagen der Form "man sollte es tun", bzw. mit dem Richtigen oder dem Falschen. Bezogen auf das Verhalten einer Person wird diese Orientierung mit dem Begriff der "Norm" umschrieben. Eine Norm ist eine Wahrnehmung, die aus einem billigenden oder mißbilligenden Urteil, das über ein Merkmal einer Person oder Position gefällt wird, besteht. Normen sagen uns etwas über die Werte einer Person aus, etwa: "Mir wäre es lieber, wenn Lehrer nicht so pünktlich wären".

(3) Wahrnehmungsniveaus: Individuen können nur dann in soziale Beziehungen treten, wenn sie die Wahrnehmungen (cognitions) anderer Personen in etwa voraussehen oder abschätzen können. Dies führt zur Unterscheidung von zwei Wahrnehmungsniveaus in der Rollentheorie: die Wahrnehmungen "ersten Grades", d.h. die "eigenen Wahrnehmungen" und die Wahrnehmungen "zweiten Grades". Die Wahrnehmungen "ersten Grades" werden von einem Individuum über die sichtbaren Merkmale eines anderen Individuums gehegt. Sie beinhalten Normen und Erwartungen und können über Verhaltensweisen, physische Merkmale oder Charakterzüge gehegt werden.
Die Wahrnehmungen "zweiten Grades" werden von einem In-

dividuum einer zweiten Person zugeschrieben, um die sichtbaren Merkmale einer dritten Person zu erschliessen. Auch sie können aus beschreibenden oder vorschreibenden Orientierungen bestehen.

Die Übereinstimmung der Wahrnehmungen mit der Wirklichkeit kann bei Wahrnehmungen "ersten Grades" an sichtbaren Ereignissen überprüft werden. Die Wahrnehmungen "zweiten Grades" können demgegenüber an den Berichten anderer Personen gemessen werden ("Genauigkeitstest"). In Wahrnehmungen "ersten Grades" brauchen nur zwei Personen verwickelt zu sein: der Wahrnehmungsheger und der (die), über den (die) Wahrnehmungen gehegt werden. Dagegen können in Wahrnehmungen "zweiten Grades" mehrere Personen verwickelt sein, so etwa der Wahrnehmungsheger, die andere Person, über die Wahrnehmungen gehegt werden und die dritte Person, der die Wahrnehmung zugeschrieben wird.

(4) Begriffe zur Unterscheidung von Personen: Die Autoren unterscheiden zwischen Personen und Positionen. Unter Position oder Status wird der Ort in einer sozialen Struktur verstanden. Die Position ist an Rechte und Pflichten gebunden. Für den Zweck der Untersuchung wird angenommen, daß die Position eine Reihe von Personen enthalten kann, die vergleichbare Merkmale aufweisen, die in ähnlicher Weise durch andere Personen behandelt werden oder über die ein Cluster von ähnlichen Wahrnehmungen durch andere oder durch die Personen, die selbst in Frage stehen, gehegt wird.

Für die Unterscheidung von Personen oder Positionen, die in Rollenaussagen verwickelt sind, wurden folgende fünf Begriffe entwickelt:

a) Subjekt ist jemand, der Wahrnehmungen über das Verhalten hegt.

b) Objekt ist jemand, der Verhalten aufzeigt und über den Wahrnehmungen gehegt werden.

c) Ziel ist jemand, in dessen Richtung das Verhalten durch das "Objekt" gerichtet wird.

d) Publikum ist jemand, der das Verhalten beobachten mag, aber selbst kein "Ziel" ist.

e) Empfindendes Objekt ist jemand, dem eine Wahrnehmung "zweiten Grades" durch ein Subjekt zugeschrieben wird.

Von den Autoren wird darauf hingewiesen, daß zwei oder mehrere dieser Personen identisch sein können.

(5) Hintergründe: Sowohl die Verhaltensweisen als auch die Wahrnehmungen sind im allgemeinen in einen Zusammenhang eingebettet (background). Folgende Hintergrundsunterscheidungen werden für die Rollentheorie als nützlich empfunden:

a) "Setting" ist ein physischer Ort, der aus einer Umgebung (und seiner manipulierbaren Inhalte) besteht, in dem das Verhalten stattfinden kann. In der Untersuchung verwenden die Autoren diesen Begriff jedoch lediglich zur Bezeichnung der physischen Merkmale des Hintergrundes und nicht zur Identifizierung der anwesenden Personen oder der Verhaltensweisen.

b) Ein Positionssatz ist eine Ansammlung von Positionen, die in einem "setting" enthalten ist. Jeder besteht aus einer oder mehreren Personen.

c) Eine soziale Situation ist ein Verhaltensmuster, das dazu tendiert, sämtliche Personen in einem "setting", die in einer charakteristischen und verständlichen Weise interagieren, in sich einzuschließen.

d) Zweck ist ein Ergebnis, zu dem das Verhalten des "Objekts" wahrscheinlich tendiert.

2.2312 Erhebungen

Die Rollenstudie war Teil einer umfassenderen Erhebung. Die Stichprobe bestand aus etwa 1000 Personen, die aus 50 der 406 existierenden öffentlichen Schulen der Stadt Kansas ausgewählt wurden. Von den Befragten waren 98 Lehrer, 261 Eltern, 237 Schüler, 22 Schulinspektoren, 20 Vertreter des Schulrates, 23 Schulleiter und 22 Bezirksstudienräte. Jede dieser Personen wurde in ihrer Eigenschaft als Vertreterin

einer Gemeinschaftsposition aus einer der Schulen bzw. aus dem Distrikt, der in die Stichprobe eingegangen ist, ausgewählt. Obwohl die endgültige Stichprobe keine repräsentative Stichprobe der Bevölkerung der Stadt Kansas war, war sie repräsentativ für sieben Positionen, die mit dem Schulsystem in Beziehung stehen. Nach Meinung der Autoren wäre eine wirklich repräsentative Stichprobe für die Untersuchung der Lehrerrolle nicht angebracht gewesen, da nur bestimmte Personen an Entscheidungen über Fragen der öffentlichen Schulpolitik wirklich teilnehmen. Diese Personen wurden für die Stichprobe ausgewählt. Da viele Studenten der Erziehungswissenschaften bereits als Lehrer eingesetzt worden waren, wurden außerdem noch drei Gruppen von Studenten der Universität Kansas in die Stichprobe einbezogen. Von diesen belegten 109 Erziehungswissenschaften als Hauptfach, 79 belegten andere Fächer als Hauptfach und 56 hatten sich diesbezüglich noch nicht entschieden.

Die erhobenen Daten bezogen sich auf Verhalten, Charakterzüge, sowie auf Probleme und Motivationen des Lehrers. Auch die Beziehungen zwischen den deskriptiven und normativen Orientierungen wurden untersucht. In einem beschränkten Maße wurden die Lehrer schließlich auch nach ihrem tatsächlichen Verhalten befragt.

2.2313 Instrumente der Rollenstudie

Verschiedene Erhebungen wurden von den Autoren in der Rollenstudie durchgeführt. Lediglich von dreien davon soll im folgenden berichtet werden:

(1) Den Befragten wurde eine Reihe von Blättern vorgelegt, auf die sie ihre positiven und negativen Normen, sowie ihre Erwartungen in Bezug auf das Lehrerverhalten in spezifizierten "Hintergründen" (backgrounds) angeben sollten. Jedes Blatt befaßte sich mit einer von insgesamt 60 vorgesehenen Zusammenhängen (backgrounds), in denen sich der Lehrer in einer öffentlichen Schule befinden kann und die in einer speziellen "background"-

Studie vorher erhoben wurden. Die Befragten wurden gebeten, anzugeben, was sie in einer spezifischen Situation am meisten wünschten, am wenigsten wünschten und welches Verhalten sie dem Lehrer in solch einem Fall nahelegen (von ihm erwarten) würden. Die Antworten waren nicht standardisiert. Jeder Befragte bekam acht verschiedene "background"-Blätter, wobei bis zu 20 Antworten pro Blatt gegeben wurden.

Die so gewonnenen Daten wurden in einem fünfdimensionalen System kodiert. Die einzelnen Dimensionen umfaßten: Aktivität, persönlicher Stil (manner), vermutete kognitive Struktur (etwa Motivationen des Lehrers und weitere Abstraktionen höheren Grades, die von den Befragten benutzt wurden), sowie soziales Ziel und Zweck. In jeder Dimension wurde eine große Anzahl von Inhaltskategorien geschaffen. So wurden über eine Million von Kombinationsmöglichkeiten der Inhaltskategorien möglich.

(2) Das zweite Erhebungsinstrument war dem ersten ähnlich. Den Befragten wurde ein Blatt vorgelegt, auf das sie ihre positiven und negativen Normen sowie Erwartungen darlegen sollten. Dabei wurde jedoch auf eine Angabe des Zusammenhanges (background) verzichtet. Die Befragten wurden gebeten, ihre Wahrnehmungen in Bezug auf die Charakterzüge des Lehrers anzugeben. Eine modifizierte Form des Kodizierungssystems des vorher genannten Erhebungsinstruments wurde auch angewandt.

(3) Ein weiteres Erhebungsinstrument hatte die Gewinnung von vergleichbaren Daten über die eigenen Wahrnehmungen der Befragten über die Lehrerrolle einerseits und über Wahrnehmungen, welche die Befragten drei verschiedenen Gruppen zuschrieben, andererseits zum Ziel: der Bevölkerung im allgemeinen, den Lehrern und den Schulbeamten. Der Unterschied zu den beiden genannten Erhebungsinstrumenten bestand in folgendem:

- Eine Reihe von 50 skalierten Verhaltensweisen der Lehrer in bestimmten Zusammenhängen (gewonnen aus Antworten des ersten Erhebungsinstruments) wurde den Befragten vorgelegt.

- Die Befragten wurden gebeten, eine von fünf möglichen Verhaltensalternativen bei jeder Frage anzukreuzen, die von "die Lehrer würden einen großen Teil davon tun" bis "die Lehrer würden wenig oder gar nichts davon tun" reichten.
- Die Befragten gaben insgesamt zwölf Antworten für jedes Item des Lehrerverhaltens. Sie äußerten ihre eigene Erwartung sowie die Erwartung, die jeder der drei Objektpositionen zugeschrieben wurde. Dann führten sie ihre eigenen positiven und negativen Normen für jede der drei Positionen an (die Lehrer wurden gebeten, ihr eigenes Verhalten in Bezug auf jedes Item auf einem Sonderblatt anzugeben).

2.2314 Einige Ergebnisse der Untersuchung

(1) Es hat sich herausgestellt, daß es "breite Stereotypen über die Lehrerrolle gab, die von fast jedem Befragten geteilt wurden"[1], so etwa daß die Lehrer höflich, freundlich, gehorsam, fröhlich usw. sein sollten. Zu beachten ist jedoch dabei, daß unter den Befragten keine Stereotypen über das nicht gewünschte Verhalten des Lehrers zu finden waren. Andererseits glaubten die Befragten, daß die "Öffentlichkeit" sowie die Schulbeamten hinsichtlich der Normen für das Lehrerverhalten weitaus konservativer seien als sie selbst.

(2) Trotz gemeinsamer Stereotypen gab es doch große Unterschiede zwischen den verschiedenen Kategorien der Befragten, so etwa in den Auffassungen über die Disziplin, über Lehrtechniken, die eigene Nachgiebigkeit des Lehrers und über dessen Beziehungen zu anderen Personen innerhalb der Schule.

(3) Auch zwischen den befragten Gemeinden gab es unterschiedliche Auffassungen über die Lehrerrolle. So hat sich etwa herausgestellt, daß kleinere Gemeinden weitgehend striktere Normen für den Lehrer unterstützten

1) Rosencranz, H.A. u. Biddle, B.J.: The role approach ..., a.a.O., S.256.

und daß sie dafür aber auch besser in der Lage waren, das Verhalten des Lehrers vorauszusagen.

(4) Weiterhin gab es Unterschiede über die Rollenauffassungen des Lehrers zwischen den Lehrern, den Studenten der Erziehungswissenschaften und den Studenten anderer Fächer. Die größten Unterschiede bestanden jedoch zwischen Lehrern und Studenten der Erziehungswissenschaften einerseits und Studenten anderer Fächer andererseits. So ist es nach den Autoren anzunehmen, das die Studenten der Erziehungswissenschaften in der Lehrerrolle schon weitgehend sozialisiert waren.

(5) Große Unterschiede stellten sich auch hinsichtlich der Genauigkeit und der Wahrhaftigkeit (veridicality) der Auffassungen verschiedener Befragtengruppen über die Lehrerrolle heraus. Am wenigsten zutreffend waren dabei die Antworten der Individuen, deren Position durch eine größere soziale Distanz zu der Position des Lehrers gekennzeichnet war.

2.232 Kritik der Untersuchung

Wie gesehen, haben die Autoren darauf verzichtet, den Rollenbegriff an sich speziell zu definieren. Stattdessen ziehen sie es vor, von der Rollentheorie zu reden. Diese beschäftigt sich mit Verhaltensmustern und mit Wahrnehmungen. Da das Verhalten zu den sichtbaren Merkmalen des Menschen gehört, ist mit dem Begriff "Verhaltensmuster" offensichtlich das Rollenhandeln angesprochen. Die Wahrnehmungen weisen ihrerseits eine deskriptive und eine vorschreibende Dimension auf. Auf das Verhalten anderer angewandt, wird letztere mit dem Normbegriff gleichgesetzt. Damit ist der Bereich der formalen Rollennormen (objektives Rollenmoment) angesprochen.

Die deskriptive Dimension (Erwartungen) bezieht sich auf eine andere Ebene des Rollenphänomens, und zwar auf das subjektive Moment. Als Antizipation der Reaktionen der Bezugspersonen(-gruppen) ist sie für den Positionsinhaber Bestandteil der Rollenwahrnehmung und zugleich Grundlage für

die Interpretation der so wahrgenommenen Rolle. Der Wahrnehmungsbegriff umfaßt also zweierlei: zum einen die Tatsache der Rollenwahrnehmung durch den Positionsinhaber und zum anderen die Übermittlung von Normen durch einen Positionsinhaber für das Verhalten eines anderen. Dies entspricht auch dem Wahrnehmungsniveau "ersten Grades".

Welchen heuristischen Wert im Gegensatz dazu das Wahrnehmungsniveau "zweiten Grades" hat, leuchtet einem nicht sofort ein. Der Fall, daß auch in der Praxis in eine Wahrnehmung "zweiten Grades" drei Personen verwickelt sind, läßt sich in einem Betrieb noch am ehesten vorstellen, wenn man in der hierarchischen Skala von oben nach unten schaut, etwa, wenn ein Direktor einem Abteilungsleiter bestimmte Vollmachten erteilt und dieser sie an seine Untergebenenen in Form von Normen weiterdelegiert. In umgekehrter Richtung, d.h. von unten nach oben, läßt sich eine Wahrnehmung "zweiten Grades" am ehesten vorstellen, wenn lediglich "Erwartungen" gehegt werden. In der Praxis weitaus häufiger dürften demgegenüber die Wahrnehmungen "zweiten Grades" sein, in denen lediglich zwei Personen verwickelt sind. Dabei dürfte der Normalfall derjenige sein, in dem eine Person (Subjekt) einer anderen Person (Objekt) Normen für sich selbst (d.h. für das Subjekt) zuschreibt. Von Biddle und Thomas[1] wird dieser Sachverhalt mit Meads Begriffen des "generalized other" und des "role-taking" erläutert.

Wie oben bereits dargestellt (2.1311), wird in Meads Ausführungen die Gemeinschaft bzw. die soziale Gruppe, durch die das Individuum zu seinem Selbst gelangt, als der "allgemeine andere" bezeichnet. Über den "allgemeinen anderen" beeinflußt der soziale Prozeß das Verhalten des Individuums. In abstrakten Gedanken übernimmt das Individuum die Einstellung des "allgemeinen anderen" zu sich selbst, ohne auf deren Ausprägung in einem bestimmten Individuum zu achten.

Für Biddle und Thomas bedeutet dies zweierlei: Erstens, Mead spricht von den Vorstellungen des Individuums über

---

1) Biddle, B.J. u. Thomas, E.J.: Role theory ..., a.a.O., S.48 f.

die Einstellung der Gemeinschaft, die es selbst betreffen. Zweitens wird behauptet, daß das Individuum die Einstellung des "allgemeinen anderen" über sich selbst übernimmt.

Eine weitere Variante von einer Wahrnehmung "zweiten Grades", in der lediglich zwei Personen verwickelt sind, besteht darin, daß ein Subjekt sich Gedanken darüber macht, welche Normen ein zweites Individuum (Objekt) sich selbst (Objekt) gesetzt hat oder für angemessen hält.

Die Auffassung, daß jedes Verhalten in einen "background" eingebettet ist und daß es gilt, diese "backgrounds" zu erfassen, um ein genaues Bild über eine Rolle zu bekommen, weist auf die Tatsache hin, daß jede Rolle in der Praxis einen physischen und einen sozialen Raum voraussetzt.

Mit den Fragen an die Lehrer über ihr tatsächliches Verhalten in den einzelnen "backgrounds" wurde z.T. auch das Moment des Rollenhandelns erfaßt.

In ihrer Untersuchung haben die Autoren auch eine Reihe von Fragen zur Erhebung der Wahrnehmungen der Charakterzüge des Lehrers gestellt (vgl. die diesbezüglich gewonnenen Stereotypen). Im Rahmen einer umfassenderen Rollentheorie können diese als eine Subdimension des Qualifikationsbegriffs betrachtet werden.

Aus dem Bemühen der Autoren, nur solche Personengruppen in die Stichprobe einzubeziehen, die tatsächlich mit dem Schulsystem in Beziehung standen bzw. an Entscheidungen über die Schulpolitik teilnahmen, konnten die Grenzen des Systems gewissermaßen festgelegt werden. Nicht gelöst wurde dagegen die Frage des Rangverhältnisses des thematischen Positionsinhabers im Verhältnis zu den herangezogenen Bezugsgruppen bzw. auf welchen Gebieten der Schulpolitik diesen ein Mitspracherecht formal zugebilligt wurde. Es besteht Anlaß zu der Vermutung, daß sich die Autoren durch ein Mißverständnis verleiten ließen, indem sie annahmen, daß die Rolle eines Positionsinhabers einfach durch die "Normen" der Bezugsgruppen konstituiert wird, ohne daß es notwendig wäre, diese weiter zu differenzieren. Aus diesem

Grunde dürften den einzelnen Befragten auch jeweils die gleichen Fragen vorgelegt worden sein.

Bei der Ermittlung der Wahrnehmungen "zweiten Grades", in denen mehr als zwei Personen verwickelt waren, dürften die Autoren ebenfalls von einer falschen Annahme ausgegangen sein, nämlich daß unter den Bezugspersonen eine gewisse Einigkeit über die an den thematischen Positionsinhaber zu richtenden "Normen" besteht. Diese Annahme wird bereits durch die Tatsache der Rollensektoren widerlegt. Sie trifft höchstens für die Gebiete zu, auf denen sämtliche Bezugspersonen in gleicher Weise vom Verhalten des thematischen Positionsinhabers betroffen sind.

Was die Zusammensetzung der Stichprobe betrifft, so scheint das Kultusministerium, vertreten lediglich durch die Schulinspektoren, unterrepräsentiert gewesen zu sein, zumal es sicherlich noch andere Positionen enthält, deren Inhaber durch die Aufstellung des formalen Unterrichtsplanes maßgeblich an der Definition der Lehrerrolle beteiligt sind. Die Befragung von Studenten, die das Fach der Erziehungswissenschaften nicht belegten, ist nur als Kontrollgruppe für die Ermittlung des Sozialisationserfolgs bei den Komilitonen, die dieses Fach als Hauptfach belegten, zu rechtfertigen. Dies dürfte wohl auch die Absicht der Autoren gewesen sein.

2.24 Jack J. Preiss und Howard J. Ehrlich: Rollenuntersuchung am Beispiel der amerikanischen Staatspolizei[1]

2.241 Darstellung der Untersuchung

2.2411 Einleitung

Das allgemeine Ziel dieser beiden amerikanischen Autoren war die Feststellung der Grenzen der Rollenanalyse: "Unter dem theoretischen Gesichtspunkt der Rolle sollten der Prozeß des Rollenerwerbs,die Beziehungen der vielen Dimensionen der Rollenerwartungen untereinander sowie die Verfahren und Mechanismen für die Bewertung des Rollenhandelns erforscht werden"[2]. Für dieses Vorhaben schien den Autoren der Beruf des Polizeibeamten aus einer Reihe von Gründen am besten geeignet zu sein.

2.2412 Die Rollenwahrnehmung: Die Ermittlung des Consensus

Das Problem, das sich den Forschern zu Anfang stellte war, ob die verschiedenen Erwartungen und Bewertungen in Bezug auf die Rolle des Policeman[3] mit bestimmten Bezugsgruppen in Beziehung gebracht werden konnten und ob diese Erwartungen und Bewertungen spürbare Konsequenzen für diejenigen, welche die Rolle erfüllen, haben. Um die Zahl der Bezugsgruppen in Grenzen zu halten, wurden in diesem Teil der Untersuchung lediglich Vertreter der uniformierten Division der Zentralen Staatspolizei herangezogen (d.h. sowohl gegenwärtige als auch ehemalige Mitglieder). Vertreter folgender Ränge wurden befragt: recruit, policeman, corporal, sergeant und officer. Ferner wurden noch Polizeibeamte im Ruhestand (retired) und von sich aus ausgeschiedene Beamte (resigned) in die Untersuchung einbezogen.

---

1) Preiss, Jack J. und Ehrlich, Howard J.: An examination of role theory. The case of the state police. Lincoln 1966.
2) Ebd., S.3.
3) Die uniformierte amerikanische Staatspolizei umfaßt folgende Ranggruppen: "recruit", "policeman", "corporal", "sergeant" und "officer".

Während über die formalen Rollenerwartungen ein Consensus unter den Bezugsgruppen einer Rolle noch verhältnismäßig leicht erreicht werden kann, streitet man sich über die expressiven und affektiven Komponenten des Rollenverhaltens oder sie werden völlig übergangen. Es ist jedoch nach den Autoren anzunehmen, daß diese Komponenten sogar noch einen größeren Einfluß auf bestimmte Aspekte des Verhaltens ausüben als die formalen Rollenerwartungen, weshalb sie auch als Teil des Rollenbegriffs zu betrachten seien. Daher haben sie sich entschlossen, diese Dimension des Rollenbegriffs speziell zu untersuchen, wobei sie ihre Aufmerksamkeit auf folgende Gebiete (Einstellungen gegenüber der Rolle) konzentrierten:

- Aufstiegschancen, d.h. inwieweit der Beruf gute Karrieremöglichkeiten und die dazu erforderlichen Mittel bietet.
- Sozialer Wert und Prestige, d.h. inwieweit durch den Beruf wichtige soziale Funktionen, die vom Publikum auch hoch bewertet werden, ausgeübt werden können.
- Freiheit, die eigenen Gefühle zu äußern, d.h. inwieweit der Beruf dem Inhaber die Möglichkeit bietet, seine Einstellungen und Emotionen zu äußern, ohne daß gegen ihn negative Sanktionen angewandt werden.
- Selbstverwirklichung, d.h. inwieweit der Beruf dem Inhaber die Möglichkeit bietet, seine eigenen Talente zu entwickeln und Initiative zu ergreifen.
- Verträglichkeit von Beruf und Familie, d.h. inwieweit dem Beruf nachgegangen werden kann, ohne die Familieninteressen aufs Spiel zu setzen.

Auf jedem dieser Gebiete wurde eine Reihe von Fragen gestellt, mit deren Hilfe zwei Dimensionen untersucht werden sollten:

- Die Blockagedimension, d.h. das Ausmaß, in dem der Befragte meinte, daß der "Policeman" auf dem betreffenden Gebiet behindert oder belastet würde.
- Die Wichtigkeitsdimension, d.h. das Ausmaß, in dem ein Gebiet für den Policeman von persönlicher Bedeutung und Interesse sein sollte.

Die Blockage- und Wichtigkeitsfragen boten den Befragten eine Reihe von gestuften Antwortmöglichkeiten und waren gegeneinander abgestimmt, so daß jeder Blockage- eine Wichtigkeitsfrage folgte. Nachdem sämtliche Ranggruppen nach diesem Verfahren befragt wurden, wurde eine Häufigkeitsverteilung für jede Gruppe und zwar auf jedem Gebiet aufgestellt, um eventuelle signifikante Unterschiede festzustellen. Die Ergebnisse wurden in Form von Kreuztabellen auf der Grundlage folgender dreier Variablen ausgewertet: Rang, Gebiet und Typ (= kombinierte Häufigkeitswerte der Blockage- und Wichtigkeitsdimension)[1].

Die Ergebnisse der Untersuchung können wie folgt zusammengefaßt werden:

(1) Es gibt signifikante Rangunterschiede innerhalb der fünf Gebiete.
(2) Zusätzlich dazu gibt es noch Gebietsunterschiede.
(3) Die Blockage- und Wichtigkeitsdimension spielen eine unterschiedliche Rolle bei der Erklärung dieser Differenzen, wobei die Wichtigkeitsdimension jedoch für die meisten Unterschiede verantwortlich ist.
(4) Die Distanz zwischen den Rängen hängt mit der Häufigkeit der signifikanten Unterschiede zwischen den Rängen zusammen.

Alles in allem, konnte nur ein geringer Grad von Consensus über die Policemanrolle auf den genannten Gebieten festgestellt werden.

---

1) Zur Gewinnung der Typen gingen die Autoren vor wie folgt: In jedem Gebiet wurden aus der Häufigkeitsverteilung der Policeman die Medianwerte der Blockage- und Wichtigkeitsdimension als Standardisierungsmittel errechnet, wobei die Häufigkeitswerte, die über dem Median lagen, mit einem "+" und diejenigen, die darunter lagen, mit einem "-" symbolisiert wurden. Die Häufigkeitswerte aller restlichen Ranggruppen wurden auf dieser Grundlage dichotomisiert. Somit konnten folgende Typen gebildet werden, wobei sich das erste Zeichen auf die Blockage- und das zweite auf die Wichtigkeitsdimension bezieht:

Zeichen	Bedeutung
++	Konflikt (Stress, Ambivalenz)
+-	Annahme (Anpassung, Kompromiß)
-+	Befriedigung (Ausführung, Ambition)
--	Indifferenz (Desinteresse, Zurückhaltung)

Bei der Erstellung von Häufigkeitsverteilungstabellen nach den Variablen Typ, Rang und Gebiet stellte sich heraus, daß auch hier wenig Consensus sowohl innerhalb der Ranggruppen als auch zwischen denselben bestand.

2.2413 Das Rollenlernen

(1) Änderungen in der Rollenwahrnehmung:
Aufgrund der im ersten Teil gewonnenen Ergebnisse haben die Autoren die Hypothese aufgestellt, daß die Wahrnehmung von zweideutigen und diskrepanten Erwartungen der Bezugsgruppen Form und Inhalt des Rollenlernens beeinflussen könnten. Der Prozeß des Rollenlernens ließ sich nach ihrer Meinung am besten an den Rekruten (recruits) beobachten. Um die Wandlungen der Rollenwahrnehmung in den Griff zu bekommen, war es erforderlich, einen jeden Rekruten periodisch zu befragen. Es wurden somit vier Befragungen durchgeführt: Die erste 1 1/2 Monate nach Eintritt in die Polizeiorganisation, die zweite nach 2 Monaten, die dritte nach 12 Monaten und die vierte nach 24 Monaten. Wie im ersten Teil bezogen sich die Fragen auf die fünf Gebiete bzw. auf deren Unterteilung in Blockage- und Wichtigkeitstypen. Sämtliche Fragen waren auch hier auf die Rolle des Policeman bezogen.
Als Ergebnis dieses Untersuchungsabschnitts stellte sich folgendes heraus: Die Änderungen in der Rollenwahrnehmung bei den Rekruten waren in den einzelnen Gebieten weder einheitlich, noch gingen Änderungen auf einem Gebiet mit Änderungen auf anderen Gebieten einher. Es gab kein Anzeichen dafür, daß eine Kristallisation in der Rollenwahrnehmung während der Ausbildung stattgefunden hatte. Die Autoren erklären dieses Phänomen mit dem Argument, daß die fünf in Frage stehenden Gebiete kein Bestandteil des formalen Ausbildungsprogramms waren, so daß jeder Rekrut sich diesbezüglich sein eigenes Bild über die Rolle des Policeman machen konnte, wobei grundsätzlich die Möglichkeit be-

stand, daß die Rollenkonzeptionen der Bezugsgruppen außerhalb der formalen Organisation einen größeren Einfluß auf die Rollenwahrnehmung ausüben konnten.

(2) Studie über die zugeschriebenen und geäußerten Rollenerwartungen:

Eine weitere Frage, die sich den Autoren stellte, war das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen den Wahrnehmungen der Policemanrolle, die durch die Ranggruppen (s. 2.2412) geäußert und den Wahrnehmungen, die diesen durch die Rekruten zugeschrieben wurden. Ziel dieser Untersuchung war die Feststellung des Ausmaßes an Übereinstimmung zwischen der Wahrnehmung einer Rolle durch den Handelnden und der Wahrnehmung dieser Rolle durch seine Bezugsgruppen, d.h. inwieweit die Wahrnehmung einer gegebenen Rolle durch die Bezugsgruppen dem Rollenspieler in die eigenen Wahrnehmungen integriert werden kann.

Für die Erhebung der Daten wurden die Rekruten der Periode vier (d.h. 24 Monate nach Eintritt in die Polizeiorganisation) danach befragt, welche Wahrnehmungen sie von den Vorstellungen der Ranggruppen in jedem der fünf Gebiete (s. 2.2412) hatten. Nach zwei Jahren Mitgliedschaft in der Polizeiorganisation war es anzunehmen, daß die Rekruten, nun selbst im Rang eines Policeman, bereits die Gelegenheit hatten, mit einigen Individuen jeder Ranggruppe zu interagieren. Infolgedessen wurde den Rekruten bei der Befragung Gelegenheit gegeben, ihre Aussagen im Bezug auf die einzelnen Ranggruppen zu differenzieren.

In Kreuztabellen wurden hinsichtlich jedes Gebietes die Anteile nach den Variablen Typ und Ranggruppe gegenüber gestellt. Es stellte sich heraus, daß es kein allgemeines Muster der Kongruenz oder Disparität gab. Im Gegenteil gab es eine deutliche Tendenz von Seiten vieler einzelner Rekruten, einheitliche Wahrnehmungen von einzelnen Ranggruppen zu haben und zwar unabhängig von der Richtigkeit solcher Wahrnehmungen. Nach Meinung der Autoren bestand ein gewisser Grund für die Annahme, daß

die Rekruten nunmehr als Policeman antworteten, aber selbst nach zwei Jahren war dieser Trend noch nicht deutlich sichtbar.

2.2414 Die Beurteilung des Rollenhandelns

2.24141 Beurteilungsverfahren der Rekruten

Die Autoren stellten zunächst fest, welche formalen Verfahren zur Beurteilung der Rekruten in der Polizeiorganisation üblich waren und versuchten, diese Verfahren durch eigene zu ergänzen.

(1) Selektionsverfahren der Kandidaten:
Um zum Polizeidienst zugelassen zu werden, mußten die Kandidaten zunächst bestimmte Einstellungsvoraussetzungen erfüllen (Alter, Gewicht, Größe usw.). Sodann wurden sie zwei weiteren Tests unterworfen: einer schriftlichen Prüfung, wobei die Intelligenz und die Lernfähigkeit geprüft werden sollten und einem Interview, das von zwei speziell dafür ausgewählten Personen durchgeführt wurde, dem Personalchef und einem Psychologen, der nicht zum Polizeidienst gehörte. Ziel des Interviews war vor allem die Beurteilung des Aussehens, der Fähigkeit, leicht und erfolgreich Kontakte anzuknüpfen, sowie der Motivation zum Beruf.

(2) Beurteilungsverfahren nach der Zulassung:
Nach einem achtwöchigen Besuch der Rekrutenschule wurden die Rekruten nach ihren Durchschnittsnoten in schriftlichen und praktisch ausführenden Prüfungen beurteilt und anschließend durch eine formale Diskussion des Schulpersonals in eine Leistungsrangordnung gebracht. Nach dem Besuch der Schule folgte ein sechsmonatiger praktischer Dienst auf Polizeidienststellen, wobei die Rekruten durch den Dienststellenleiter einem Aufsichtsbeamten zur Aufsicht und Anleitung anvertraut wurden. Dieser mußte monatlich einen standardisierten Beurteilungsbericht anfertigen, wobei Merkmale wie "Ein-

stellung", "Zusammenarbeit", "Qualität der Arbeit", "persönliche Gewohnheiten" usw. in eine vierstufige Skala einzuordnen waren.

Von den Autoren wurden zudem noch zwei weitere ad hoc-Beurteilungsverfahren entwickelt:

- Um herauszufinden, wie die Dienststellenleiter (post commanders) die Leistung der Rekruten beurteilen würde, legten sie ihnen eine Vier-Stufenskala zur Einordnung der Rekruten vor.
- Angesichts der Tatsache, daß die formale Bewertung einen so großen Wert auf Merkmale wie Motivation, Einstellung, Aussehen, Kontakt usw. legte, schien es den Autoren angebracht, eine weitere Messung der psychischen Anpassung der Rekruten vorzunehmen. Dazu benutzten sie die Persönlichkeitsskala von Heron-Maudsley, die Indikatoren zur Messung der emotionalen Anpassung und der Geselligkeit enthielt.

Bei dem Versuch, das Ausmaß und die Richtung der Assoziation zwischen diesen sieben Bewertungsmaßen durch einen Rangordnungskorrelationskoeffizienten zu ermitteln, stellte sich heraus, daß die Messungen zur Bestimmung der Qualifikation der Rekruten einen kaum beachtenswerten Zusammenhang zu den späteren und endgültigen Bewertungen zeigten. Ebenso konnten kaum nennenswerte Beziehungen zwischen den Ergebnissen der Bewertung der schulischen Leistungen und den Beurteilungen der Feldleistung festgestellt werden.

Anläßlich der standardisierten Beurteilungen der Rekruten wurde den Beurteilern auch die Gelegenheit gegeben, weitere Bemerkungen über die Leistung der Beurteilten zu machen. So stuften die Aufsichtsbeamten die Rekruten nach zwölf Leistungsmerkmalen in eine Vier-Stufenskala ein. Zu jedem Merkmal konnten sie zudem noch weitere Kommentare machen. Anschließend wurden ihre Urteile zu den Post Commanders und District Commanders weitergeleitet, die ebenfalls ihre Urteile abgaben. Auch die Kommentare des Schulpersonals waren unter den gleichen Kategorien klassifizierbar.

Nach der Häufigkeit der Bemerkungen zu den verschiedenen Leistungsmerkmalen ergaben sich für die einzelnen Gruppen von Beurteilern unterschiedliche Rangordnungen der Merkmale nach ihrer Wichtigkeit, wobei die unterschiedlichen Perspektiven jeweils deutlich zutage traten. Wichtigstes Merkmal war für das Schulpersonal "persönliche Gewohnheiten", für die Aufsichtsbeamten "Qualität der Arbeit", für die "Post Commanders" "Einstellung" und für die "District Commanders" das "Aussehen".

2.24142 Die wahrgenommenen Mobilitätschancen

Nachdem der Rekrut zum Policeman befördert wurde, wurde seine Leistung weniger intensiv beurteilt. Vor 1958 wurden die Beförderungen auf der Grundlage der Empfehlungen des Einsatzleiters und eines formalen Interviews, das von einem ad hoc-Beförderungsgremium durchgeführt wurde, vorgenommen. Beförderungen auf der Grundlage von speziell dafür vorgesehenen Prüfungen wurden erst ab 1958 eingeführt. Vor diesem Zeitpunkt herrschte die allgemeine Meinung, daß das Ergebnis von Beförderungen eng mit der Bürgschaft, die dem Kandidaten von einer einflußreichen Persönlichkeit gewährt wurde, abhängig sei. Selbst nach Standardisierung des Beförderungsverfahrens durch Einführung einer schriftlichen Prüfung herrschte noch diese Meinung vor, wie sich anläßlich einer Befragung herausstellte. Dabei wurde auch die Frage gestellt, welche Faktoren besonders für den Policeman von Bedeutung seien, um eine hohe Bewertung beim Hauptquartierkommando zu erlangen. Ohne Rücksicht auf die Meinung, ob die Bürgschaft notwendig sei oder nicht, stellte sich in allen Rängen folgende Rangordnung der Faktoren nach ihrer Wichtigkeit heraus:

1. die Einstellung des "post commanders",
2. die Übernahme neuer Verpflichtungen und Tätigkeiten,
3. sich aus Schwierigkeiten heraushalten.

2.2415 Der Rollenkonflikt

(1) Der Rollenkonflikt ist nach Meinung der Autoren durch widersprüchliche Erwartungen gekennzeichnet. Mit dem Ausdruck "widersprüchliche Erwartungen" werden solche Erwartungen verstanden, die nicht alle erfüllt und trotzdem nicht ignoriert werden können, so daß die Auswahl einer bestimmten Verhaltensweise stets zur Folge hat, daß die Erwartungen einer oder mehrerer Bezugspersonen nicht erfüllt werden können. Widersprüchliche Erwartungen schließen sich also gegenseitig aus und umfassen alle möglichen Verhaltensweisen, die von den relevanten Bezugspersonen gebilligt werden.

(2) Die Daten für die Analyse des Rollenkonflikts wurden aus der Befragung einer Stichprobe von 51 Policemen gewonnen. Der Interviewplan bestand aus fünf hypothetischen Situationen, von denen angenommen wurde, daß sie eventuell Konfliktsituationen für die Befragten enthalten würden. Die Situationen bezogen sich auf die Berufsidentifizierung (Soll der Policeman sich als solcher während der 24 Stunden im Tag verhalten oder nur während der Dienstzeit?), auf die Berufsverschwiegenheit, auf Rollenmodelle (Was wird nach Meinung der Policemen von ihnen in der Gesellschaft erwartet?) sowie auf die Regeln und Vorschriften. Jede Situation enthielt drei widersprüchliche Verhaltensalternativen und eine Aufzählung von 11 verschiedenen Bezugsgruppen. Diese bestanden aus:

1. Hauptquartierkommando (headquarters command)
2. District command
3. Dienststellenleiter (post commander)
4. Assistent des Dienststellenleiters
5. Policemen
6. Frau, Familie
7. Persönliche Freunde
8. Service Clubs
9. Brüderliche Organisationen
10. Presse

11. Orts- und Kreispolizei
12. Andere

Die Befragten wurden angehalten, zu sagen, welche der Verhaltensalternativen jede der Bezugsgruppen von ihnen erwarten würde. Stellte sich heraus, daß der Befragte sich in einer Situation widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt sah, so versuchte der Interviewer mit gezielten Fragen, Vorhandensein und Grad der Ambivalenz sowie die Weise, wie diese bewältigt wird, zu ermitteln.

Mit einem besonderen Fragebogen wurden dann die Feldkommandooffiziere danach befragt, welche Erwartungen sie in den genannten Situationen tatsächlich an die Policemen stellen würden.

Die Ergebnisse wurden in tabellarischer Form ausgewertet. Signifikante Unterschiede gab es in dem Ausmaße, mit dem die verschiedenen Bezugsgruppen als voneinander abweichende Erwartungen hegend wahrgenommen wurden. Dies war jedoch nicht eine Funktion der Situation, denn die Rangordnung der voneinander abweichenden Gruppen blieb von Situation zu Situation konstant. Es zeigte sich vielmehr, daß der Grund der Abweichungen und somit der widersprüchlichen Erwartungen, die an den Policeman gerichtet wurden, außerhalb der Polizeiorganisation lag. Widersprüchliche Erwartungen wurden von Seiten des Policeman vor allem von Gruppen wahrgenommen, die für ihn als Primärgruppen galten, so vor allem von Frau und Familie, von persönlichen Freunden und von Arbeitskollegen. Ferner stellte sich heraus, daß die Genauigkeit der Rollenwahrnehmung eine Funktion der Situation, der Bezugsgruppe, des Ausmaßes des Consensus zwischen den verschiedenen Bezugsgruppen und der Erfahrung des Policeman (Rekruten nahmen die Rolle weniger genau wahr) ist. Die Weise, wie Rollenkonflikte bewältigt wurden, war eine Funktion der Bezugsgruppe, von der angenommen wurde, daß sie bestimmte Erwartungen hegt.

2.2416 Die Durchsetzung der Verkehrsgesetze

Der hier zur Diskussion stehende Teil der Untersuchung konzentrierte sich hinsichtlich der Durchsetzung der Verkehrsgesetze auf zwei Fragen:

- Vergleich der Ansichten der Polizeiorganisation mit denen der Bevölkerung,
- innerorganisatorische Ansichten.

(1) Thema der Untersuchung beim Vergleich Polizei - Bevölkerung war lediglich die Durchsetzung der aufgestellten Geschwindigkeitsbegrenzungen. Fast die Hälfte der befragten Zivilbevölkerung sah als wichtigste Aufgabe der Staatspolizei die Kontrolle der Autobahnen und die Durchsetzung der Verkehrsgesetze an. Jedoch sprach sich die Mehrheit der Befragten, sowohl der Polizeibeamten als auch der Zivilbevölkerung, gegen eine strenge Durchsetzung der Geschwindigkeitsbegrenzungen aus. Während die Zivilbevölkerung dabei mehr die Gründe der Geschwindigkeitsüberschreitung betonte ("Straßenbedingungen", "leichte ungewollte Überschreitung", "konditionierte Notwendigkeit", "unrealistische und überhöhte Geschwindigkeitsbegrenzungen"), ging es den Polizeibeamten mehr um den Spielraum, d.h. um das Einschreiten lediglich in den Fällen, wo die Verkehrswidrigkeit des Kraftfahrers eindeutig feststand. Aus demselben Grund sprach sich auch die Mehrheit der Polizeibeamten für den Einsatz von Zivilfahrzeugen zur Geschwindigkeitsüberwachung aus, während die Zivilbevölkerung hier die entgegengesetzte Meinung vertrat.

(2) Bei den Ansichten innerhalb der Polizeiorganisation ging es vor allem darum, inwieweit dem Policeman freies Ermessen in der Ausstellung von Strafzetteln gewährt werden sollte sowie um den Einsatz von speziellen Mitteln, wie z.B. Radar und Zivilfahrzeuge, zur Ertappung von Kraftfahrern, die sich verkehrswidrig verhalten. Es zeigte sich, daß unter den Befragten ein hoher Consensus über diese Thematik bestand, obwohl auch signifikante Rang-Unterschiede zutage traten: So plädierten

Rekruten und Policemen für eine größere Autonomie, während die Dienststellenleiter am wenigsten bereit waren, ihnen diese Autonomie zuzugestehen. Dabei spielte der Kontakt zur Bevölkerung eine wichtige Rolle. Je höher der Rang des Beamten und je geringer sein Kontakt zu den Verkehrsteilnehmern war, desto eher war er auch für eine strenge Durchsetzung der Verkehrsgesetze.

2.242 Kritik der Untersuchung

(1) Aus theoretischen Gründen, und zwar weil es keine allgemein anerkannte Definition des Rollenbegriffs gab, haben die Autoren darauf verzichtet, diesen Begriff ihrerseits explizit zu definieren. Trotzdem gingen sie bei ihrem Vorhaben - die Grenzen der Rollenanalyse durch die empirische Untersuchung der einzelnen Dimensionen festzulegen, die nach allgemeiner Auffassung den Rollenbegriff konstituieren - bereits mit bestimmten theoretischen Voraussetzungen an ihr Werk. Obwohl ihre Arbeit auf verschiedenen Gebieten problematisch ist, muß dennoch zugestanden werden, daß ihre Fragestellungen die Rollentheorie mit einer Reihe von neuen Gesichtspunkten bereichert haben. Die nun folgenden kritischen Überlegungen orientieren sich an den einzelnen Abschnitten der Untersuchung, wobei die problematischen Punkte im Laufe ihres Auftretens nacheinander diskutiert werden sollen.

(2) Mit der Studie über die Rollenwahrnehmung wird eine wichtige Dimension des subjektiven Rollenmoments erfaßt[1]. Dieses Thema wird noch weiter eingegrenzt, indem speziell nach der Bedeutung von ganz bestimmten Interessen bei der Rollenwahrnehmung gefragt wird. Dabei wird angenommen, daß die Gestaltung des individu-

1) Da die Autoren zwischen Normen und Interessen nicht unterscheiden (s. unten), kann davon ausgegangen werden, daß sie wahrscheinlich die Absicht hatten, mit vorliegendem Abschnitt der Untersuchung die Wahrnehmung der formalen Rollennormen zu erfassen und nicht die Interessen, die mit der Übernahme einer Rolle verbunden sein können.

ellen Rollenverhaltens von zwei Dimensionen abhängt: von der Wichtigkeit des Interesses und von dem Grad, in dem das System die Befriedigung dieses Interesses ermöglicht oder blockiert. Die Rolle, die Gegenstand der Untersuchung ist, ist die des Policeman. Es werden jedoch nicht nur Policemen nach der Wahrnehmung ihrer Rolle befragt, sondern auch Vertreter der übrigen Ranggruppen der Polizeiorganisation, einschließlich der Polizeirentner und der Ausgeschiedenen. Wegen der Einheitslaufbahnregelung bei der Polizeiorganisation kann dies jedoch als ein noch legitimes Verfahren betrachtet werden.

(3) Die unter dem Titel "das Rollenlernen - Änderungen in der Rollenwahrnehmung" gestellte Frage, wie die Rolle des Policeman durch den Rekruten in verschiedenen Zeitpunkten der Ausbildung sukzessive wahrgenommen wird, ist eine durchaus bedeutende Forschungsfrage, auf deren Grundlage die Effizienz der Ausbildungsbemühungen grundsätzlich gemessen werden kann. Das Mißverständnis, das die Arbeit der Autoren auf diesem Gebiet jedoch problematisch macht und folglich auch für die mangelnde Konsistenz der Forschungsergebnisse verantwortlich sein dürfte, ist die falsche Auswahl des Objektes, nach dessen Wahrnehmung in der Panelstudie gefragt wurde: anstatt nach der Wahrnehmung von einzelnen Elementen des formalen Ausbildungsprogramms zu fragen (etwa Internalisierung von Verhaltensnormen, fachliches Wissen usw.) wurde nach der Wahrnehmung der im ersten Abschnitt der Untersuchung erwähnten fünf Interessengebiete gefragt. Hier wird die Bedeutung der Theorie für die empirische Forschung besonders deutlich illustriert. Infolge des Mangels an einer konsistenten Rollentheorie wird die Gestaltung der Forschungsarbeit auf einer falschen Grundlage vorgenommen, und die dadurch gewonnenen Ergebnisse können nicht auf eine überzeugende Weise erklärt werden.
Die Autoren haben völlig recht, wenn sie annehmen, daß sich das Bild des Einzelnen über seine Rolle im Verlau-

fe seiner Ausbildung ständig ändern muß. Das gleiche kann aber nicht von den Interessen behauptet werden. Diese können sich zwar ebenfalls ändern, aber nicht unbedingt und auch nicht mit dem gleichen Tempo, wie dies bei dem formalen Rollenbild der Fall ist.
Die unter dem Titel "zugeschriebene und geäußerte Rollenerwartungen" gestellte Forschungsfrage sollte nach Absicht der Autoren auf die Ermittlung des Übereinstimmungsgrades zwischen den durch die Bezugsgruppen übermittelten Rollennormen einerseits und der Wahrnehmung dieser Normen durch die Rekruten der Periode 4 andererseits abzielen (Vergleich zwischen "objektivem Rollenmoment" und "wahrgenommener Rolle"). Da auch dieser Studie dasselbe Material, nämlich die fünf Interessengebiete zugrundegelegt wurde, konnten auch hier wider Erwarten keine konsistenten Ergebnisse erzielt werden.
Den Ausführungen der Autoren liegen zumindest zwei Mißverständnisse zugrunde:

- Das erste betrifft die Verwechslung von Normen und Interessen. Da letztere, wie oben betont, als die Forderungen des Individuums an das System und erstere als die Forderungen des Systems an das Individuum zu betrachten sind, ist es kaum denkbar, daß das System durch seine Repräsentanten dem Einzelnen vorschreibt, welche Interessen er zu verfolgen hat, wohl aber, wie er sich als Rollenträger zur Erreichung der Systemziele verhalten soll. Die Forderungen an das System in Form von Interessen werden von einzelnen Systemmitgliedern oder von bestimmten Gruppen von Mitgliedern (im Extremfall von sämtlichen Mitgliedern) gestellt, wenn es sich um solche Interessen handelt, die von mehreren Mitgliedern gleichzeitig verfolgt werden.
- Auch das Problem des Ranges bzw. der Rollensektoren wäre nicht eindeutig gelöst, wenn es darum ginge, die Übereinstimmung zwischen den übermittelten Rollennormen und den wahrgenommenen Normen zu ermitteln. Es

kann nämlich nicht davon ausgegangen werden, daß sämtliche Beamten, die im Vergleich zum Rekruten einen höheren Rang einnehmen, auch dessen Vorgesetzte sind und somit Verhaltensnormen an ihn stellen oder mit ihm in irgendeinem Interaktionsverhältnis stehen.

(4) Während die für die Auswahl der Kandidaten für den Polizeiberuf benutzten Verfahren noch als grobe Verfahren zur Ermittlung der Eignung zu betrachten sind, zielen diejenigen Verfahren, die nach der Zulassung zum Polizeiberuf benutzt wurden, darauf ab, die Eignung des Rekruten auf Grund seines Rollenhandelns und der allgemeinen Anpassung an seine Rolle festzustellen.
Die Frage nach den Faktoren, die für die Beförderung des Policeman von Bedeutung sind, sind als Variablen zu verstehen, die für die Beurteilung seines Verhaltens und seiner Persönlichkeitsmerkmale nach Abschluß der Ausbildungsphase ausschlaggebend sind.

(5) Das Forschungsinteresse der Autoren im Abschnitt über den Rollenkonflikt konzentrierte sich vorwiegend auf das subjektive Rollenmoment, und zwar auf folgende Punkte:
- Wahrnehmung der formellen Normen und ihre Zuordnung zu den einzelnen Bezugsgruppen durch den thematischen Positionsinhaber.
- Wahrnehmung von eventuellen Konfliktsituationen und ihres Ambivalenzgrades.
- Lösungsstrategien der Konfliktsituationen.

Mit der Frage nach den Erwartungen, welche die Feldkommandooffiziere in den genannten Situationen an den Policeman stellen würden, sollten die tatsächlich übermittelten Normen erfaßt werden.
Durch die Erfassung der Lösungsstrategien der Konfliktsituationen wurden die Rolleninterpretation und die darauf folgende Entscheidung zur Handlung erfaßt. Mit dem Vergleich zwischen den wahrgenommenen Rollennormen und den tatsächlich übermittelten Normen konnte hier jenes Forschungsziel erreicht werden, welches oben infolge falscher theoretischer Überlegungen nicht erzielt

wurde. Was die Bezugspersonen betrifft, so gelten auch hier die Überlegungen, die bereits oben in Zusammenhang mit Gross, Mason und McEachern angestellt wurden.

(6) Bei der Durchsetzung der aufgestellten Geschwindigkeitsbegrenzungen bei der Verkehrsüberwachung handelt es sich um eine formale Rollennorm des Polizeibeamten. Als Probleme, die in diesem Zusammenhang nicht zufriedenstellend gelöst wurden, tauchen hier die Systembegrenzung und die herangezogenen Bezugsgruppen auf. Die allgemeine Bevölkerung kann nicht als Bestandteil der formalen Polizeiorganisation betrachtet werden. Folglich kann sie auch den Beamten nicht vorschreiben, wie sie sich bei der Durchsetzung der Verkehrsgesetze zu verhalten haben. Wohl aber kann sie ihre Interessen in Form von Erwartungen äußern.
Hinsichtlich der innenorganisatorisch herangezogenen Bezugsgruppen gelten die Äußerungen, die oben bereits in Punkt (3) gemacht wurden, obwohl auch dieser Vorgehensweise infolge der Einheitslaufbahnregelung noch ein gewisses Verständnis entgegengebracht werden kann.

2.3 Abschließende Ergebnisse

2.31 Zusammenfassung

Aus der Darstellung der einzelnen Definitionsansätze des Rollenbegriffs hat sich ergeben, daß das Rollenphänomen in seiner Komplexität mehrere Dimensionen aufweist. Im Zusammenhang mit der Arbeitsrolle wurde dabei in Bezug auf die Leistungen des Individuums an das Sozialsystem von verschiedenen Momenten des Rollenphänomens gesprochen. Im Verlaufe der Darstellung der einzelnen Beiträge zur Erfassung der Berufsrolle konnten diese noch weiter expliziert werden:

- Hinsichtlich des objektiven Rollenmoments war von folgenden Sachverhalten die Rede: den peripheren Rollennormen, den Erwartungen, Aufgaben, Funktionslisten, Qualifikatio-

nen, Rollensektoren, der Übermitlung der Rollennormen und dem "background", d.h. dem sozialen und physischen Hintergrund einer Rolle.

- Als Dimensionen des subjektiven Rollenmoments wurden genannt: die Rollenwahrnehmung und deren Interpretation durch den Rolleninhaber (in diesem Zusammenhang wurden auch der Rollenkonflikt sowie die Möglichkeiten seiner Lösung erörtert). Angeschnitten wurden auch die Fragen des Rollenlernens und des Vergleichs zwischen tatsächlich übermittelten Normen mit wahrgenommenen Normen. Bei den Wahrnehmungen wurde eine normative und eine antizipatorische Dimension unterschieden.
- Das Rollenhandeln wurde den Normen des objektiven Rollenmoments gegenübergestellt und als Grundlage zur Beurteilung der Eignung des Rolleninhabers sowie zu dessen eventueller Beförderung herangezogen.

Als Probleme, die von den angeführten Rollentheoretikern noch nicht bzw. nicht hinreichend gelöst wurden, wurden folgende genannt:

(1) Die genaue Umgrenzung des Systems und der Rolle.
(2) Die Rangbestimmung der Bezugspersonen im Verhältnis zum Positionsinhaber innerhalb der Rollensektoren, was vor allem für die Erfassung der Berufsrolle von Bedeutung ist.
(3) Die Unterscheidung zwischen Normen und Interessen.
(4) Die Beziehungen zwischen den Begriffen "Status", "Position" und "Rang" im Zusammenhang mit dem Rollenbegriff.

Ein weiteres Problem, das im Rahmen der Berufsrollenforschung bisher überhaupt noch nicht berührt wurde, ist die für den Einzelnen außerordentlich wichtige Frage der genauen Bestimmung des Ranges einer Arbeitsrolle. Auch durch die soziologische Schichtungsforschung konnte dieses Problem hinsichtlich der Berufsrolle noch nicht hinreichend gelöst werden. Um das diesbezügliche Verdienst der Arbeitsbewertung besser würdigen zu können, empfiehlt es sich, auf die Methoden der Schichtbestimmung innerhalb der soziologischen Literatur kurz einzugehen.

2.32 Die soziologische Schichtungsforschung

Im einzelnen sollen hier die folgenden beiden Fragenkomplexe erörtert werden:

- Was ist Schichtung?
- Welche Methoden werden zur Schichtbestimmung angewandt und wie sind diese zu beurteilen?

(1) "Schichtung bedeutet Gliederung einer Sozialeinheit - besonders der Gesamtgesellschaft - im Sinne einer als vertikal verstandenen Wertdifferenzierung. Dabei sind die Mitglieder der Sozialeinheit bestimmten Wert- oder Rangklassen zugeordnet, von denen jede sich von den anderen durch die Höhe ihrer Lage unterscheidet"[1].
Wenn von Schichtung in der Gesamtgesellschaft die Rede ist, so spricht man auch von der "Form des Statusaufbaus" der jeweiligen Gesellschaft[2]. Sie kann zwischen folgenden beiden Extremen liegen: bei dem einen Extrem haben alle Gesellschaftsmitglieder den gleichen Status (hier wäre der Statusaufbau eine horizontale Linie), und bei dem anderen Extrem hat jeder einen anderen Status (hier würde der Statusaufbau die Form einer vertikalen Linie annehmen). Schichten entstehen, wenn sich die Gesellschaftsmitglieder in mehreren Prestigeklassen verteilen.
Die Frage nach dem Rang der Personen gemäß ihrem Status kann nicht nur auf Personen, sondern auch auf Rollen bezogen werden. Im letzten Falle geht man davon aus, daß der Rollenstatus sich dem jeweiligen Rolleninhaber überträgt.

---

1) Siebel, W.: Einführung ..., a.a.O., S.240. Als weiterführende Literatur kann u.a. erwähnt werden: Lippe, Peter v.d.: Statistische Methoden zur Messung der sozialen Schichtung. Göppingen 1972; Wiehn, Erhard: Theorien der sozialen Schichtung. München 1968; Geiger, Theodor: Die soziale Schichtung des deutschen Volkes. Stuttgart 1967 (zuerst 1932); Dahrendorf, Ralf: Über den Ursprung der Ungleichheit unter den Menschen. Tübingen 1961; Bolte, Karl Martin / Kappe, Dieter / Neidhardt, Friedhelm: Soziale Schichtung. Opladen 1968; Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 5, 1974 (zuerst 1961).

2) Bolte, K.M., Kappe, D. u. Neidhardt, F.: Soziale Schichtung, a.a.O., S.15; der Statusbegriff wurde oben bereits definiert.

(2) Das Problem, welche Variablen in der heutigen Gesellschaft als statusbestimmend gelten, ist noch nicht endgültig gelöst. Es kann jedoch mit mehr oder weniger Erfolg umgangen werden, wenn man die Gesellschaftsmitglieder selbst nach ihren Schichtvorstellungen befragt oder sie in Situationen beobachtet, in denen die unterschiedliche Statusverteilung verhaltensrelevant wird. Hier bieten sich mehrere Verfahren an:

a) Die Berufsprestigeskalen stellen Rangordnungen von Berufsrollen nach ihrem Prestige dar. Dabei werden die Befragten aufgefordert, eine bestimmte Anzahl von Berufen in eine Prestigerangordnung zu bringen. Die Identifizierung des Berufsprestiges mit dem sozialen Status ist jedoch insofern eine Vergröberung, als es für bestimmte Berufstätige noch weitere Bewährungsfelder außerhalb des Berufes gibt[1]. Außerdem sind die Befragten in der Regel nicht genügend über den Inhalt eines Berufes informiert, um seinen Ort auf einem Kontinuum mit Sicherheit zu bestimmen. Zudem werden sie geneigt sein den eigenen Beruf günstiger einzuschätzen als ihm in Wirklichkeit Prestige zukommt. Gegenüber den noch zu erörternden Verfahren bieten die Berufsprestigeskalen jedoch den Vorteil, daß mit dem Merkmal "Beruf" sicherlich dem entscheidensten Kriterium für die Statusgliederung in der heutigen Gesellschaft Rechnung getragen wird.

b) Die Statusgliederung von Personen innerhalb der Gesellschaft wird durch folgende Verfahren zu bestimmen versucht:

- Durch die Registrierung des statusbestimmten Verhaltens.
  Es wird durch Beobachtung und Befragung festzustellen versucht, ob es Gruppen von Gesellschaftsmitgliedern gibt, die sich infolge der unterschiedlichen sozialen Wertschätzung unterschiedlich zu-

---

1) Vgl. Hofbauer, Hans: Zur sozialen Gliederung der Arbeitnehmerschaft. Arbeiter und Angestellte in der Gesellschaftshierarchie. Köln, Opladen 1965, S.131.

einander verhalten, wie z.B., ob es bestimmte exklusive soziale Umgangskreise, exklusive Wohnviertel, exklusive Symbole usw. gibt. Diese Methode bietet den Vorteil, daß sie unmittelbar an der Wirklichkeit, d.h. in der Weise, wie sich sozialer Status im Alltag äußert, anknüpft. Die Schwäche besteht jedoch darin, daß damit nur regional begrenzte Untersuchungen möglich sind.

- Durch Selbsteinschätzung des Befragten.
  Die Wertschätzung, die einem Individuum in der Gesellschaft zuteil wird, erfährt dieses mehr oder weniger durch die Reaktionen seiner Mitmenschen ihm gegenüber. Somit wird der Einzelne annähernd über seine soziale Lage im täglichen Leben in Kenntnis gesetzt. Aufbauend auf diese Tatsache wird der Versuch unternommen, "die Lage eines Menschen im Statusaufbau von ihm selbst zu erfahren"[1]. Dabei wird dem Befragten entweder ein Kontinuum zur Selbsteinordnung vorgelegt oder aber es wird nach seinen Vorstellungen über den Statusaufbau der Gesellschaft und über den eigenen Platz darin gefragt.
  Der Nachteil dieser Methode besteht in der Tatsache, daß der Einzelne auch hier die Tendenz hat, seine Position günstiger herauszustellen als sie in Wirklichkeit ist.
- Gegenüber den genannten Verfahren wird die Methode der Statusbestimmung durch die Konstruktion von Statusindizes als "objektiver Ansatz" bezeichnet, weil hier der Forscher selbst den Maßstab konstruiert und anwendet. Die Kriterien, die dabei in Betracht kommen, müssen aus der Theorie abgeleitet und/oder durch empirische Untersuchungen ermittelt werden. Sofern mehrere Kriterien von Bedeutung sind, stellen sich für den Forscher folgende Probleme: die Mindestzahl von Merkmalen, um noch zu

---

1) Bolte, K.M., Kappe, D. u. Neidhardt, F.: Soziale Schichtung, a.a.O., S.22.

einigermaßen gültigen Ergebnissen zu kommen, ihre jeweilige Gewichtung und die Festsetzung der Schichtgrenzen am Ende der Untersuchung.
Als Beispiel hierfür sei die Untersuchung von Scheuch[1] angeführt. Der von diesem Autor konstruierte Index umfaßte in einer ersten Fassung neun Variablen (s. Übersicht 1)[2]:

1) Scheuch, Erwin unter Mitarbeit von Daheim, Hansjürgen: Sozialprestige und soziale Schichtung, in: Soziale Schichtung und soziale Mobilität, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 5, 1974 (zuerst 1961), S.65-103.
2) Ebd., S.69.

Übersicht 1

Aufbau des Index "soziale Schicht" (erste Version) nach Scheuch

Teilbereiche bzw. Merkmale	Punktwerte maximal	Beitrag zu den Punktwerten insgesamt beabsichtigt	Beitrag zu den Punktwerten insgesamt tatsächlich	Tatsächliche durchschnittliche Punktzahl
a=Wirtschaftliche Lage				
a1=Persönliches Einkommen des Haupternährers	9	41%	16,3%	16,7%	3,6
a2=Pro-Kopf-Einkauf des Haushalts	6	27%	10,9%	12,5%	2,7
a3=Index Wohlstandsgüter	4	18%	7,3%	10,2%	2,2
a4=Relation Wohnraum pro Person	3	14%	5,5%	9,7%	2,1
	(= 22)	100%	(= 40,0%)	(= 49,1%)	
b=Berufszugehörigkeit					
b1=Index des Sozialprestiges von Berufskreisen	12	100%	21,8%	21,8%	4,7
	(= 12)		(= 21,8%)	(= 21,8%)	
c=Kulturelles Niveau					
c1=Schulbildung	9	43%	16,3%	14,3%	3,1
c2=Index Niveau des Lesens	6	29%	10,9%	12,0%	2,6
c3=Konzertbesuch	3	14%	5,5%	1,4%	0,3
c4=Theaterbesuch	3	14%	5,5%	1,4%	0,3
	(= 21)	100%	(= 38,2%)	(= 29,1%)	
Gesamtpunktzahl maximal	55		100,0%	100,0%	

In einer zweiten Version wurde dieser Index dann auf die folgenden drei wichtigsten Variablen reduziert (vgl. Übersicht 2)[1]:

Übersicht 2

Aufbau des Index "soziale Schicht" (Kurzfassung) nach Scheuch

Merkmale	Punktwerte maximal	Beabsichtigter Beitrag zu den Punktwerten insgesamt
Persönliches Einkommen des Haupternährers (Teilbereich wirtschaftl. Lage = a)	20	28,6%
Index des Sozialprestiges von Berufskreisen (Teilbereich Berufszugehörigkeit = b)	30	42,8%
Schulbildung (Teilbereich kulturelles Niveau = c)	20	28,6%
	70	100,0%

Die einzelnen Variablen wurden dabei als Indikatoren für das hypothetische Konstrukt "Sozialprestige" betrachtet. Weiterhin wurde angenommen, daß das "Sozialprestige" durch die einzelnen Merkmale in unterschiedlichem Maße repräsentiert wird (vgl. die Gewichtung der Merkmale). "Diese latente Kommunalität wird durch mehrere Indikatoren besser gemessen als durch einen einzigen, aber es genügt eine endliche Zahl teilweise austauschbarer Indikatoren. Wenigstens teilweise austauschbar müssen diese Indikatoren sein, weil ja unterstellt wird, daß keiner allein Sozialprestige direkt mißt. Endlich kann die Zahl dieser Indikatoren sein, auch

1) Scheuch, E. u. Mitarbeit von Daheim, Hansjürgen: Sozialprestige ..., a.a.O., S.70.

wenn jeder nur eine mehr oder weniger große 'Faktorenladung' der latenten Kommunalität Sozialprestige aufweist. Analog der Berechnung von Mehrfachkorrelationen trägt nämlich jedes zusätzliche Merkmal mit abnehmendem Ertragszuwachs zur Erklärung der Gesamtvariation bei"[1].

Scheuch gibt selbst zu, daß die beiden Versionen des Index auf Hypothesen beruhen, und es deutet alles darauf hin, daß er dabei von falschen Hypothesen ausgegangen ist. Ein Indiz dafür liefert bereits die Reduktion des ursprünglichen Index von neun auf drei Variablen, ohne daß die Trends des ersten Untersuchungsergebnisses sich geändert hätten. Eine weitere Reduktion des Index auf nur eine Variable, und zwar auf den Beruf, hätte möglicherweise noch immer keine Trendänderung mit sich gebracht, denn offensichtlich korrelieren in unserer Gesellschaft alle neun Variablen in hohem Maße mit dem Beruf, was Scheuch entgangen ist. Somit ist der Komplex "wirtschaftliche Lage" in allen seinen Dimensionen eine Folge des Einkommens aus dem Beruf. Auch zwischen dem "kulturellen Niveau", speziell zwischen der "Schulbildung" und dem Beruf, ist eine starke positive Korrelation zu vermuten, denn die Schul- bzw. Berufsausbildung ist in der Industriegesellschaft der Hauptfaktor für die Verteilung der Berufspositionen. Von der jeweils genossenen Schulbildung hängt andererseits auch der "Theater- und Konzertbesuch" sowie das "Indexniveau des Lesens" ab. So deutet alles darauf hin, daß dem von Scheuch konstruierten Index speziell in seiner ersten Fassung eine große Schwäche anhaftet, nämlich ein hohes Maß an Interdependenz der einzelnen Variablen, was unvermeidlich zu Mehrfachmessungen desselben Phänomens führen muß.

---

1) Scheuch, E. u. Mitarbeit von Daheim, Hansjürgen: Sozialprestige ..., a.a.O., S.70 f.

3. Die Arbeitsbewertung und ihr Beitrag zur Rollentheorie

3.1 Einführende Bemerkungen

Nachdem im vorigen Kapitel auf den gegenwärtigen Stand der Rollentheorie sowohl unter theoretischem als auch unter praktischem Aspekt ausführlich eingegangen werden konnte, soll die analytische Arbeitsbewertung, die sich bekanntlich speziell mit der Arbeitsrolle beschäftigt, in Bezug auf ihren Beitrag zur Rollentheorie Gegenstand der nun folgenden Erörterungen sein. Dabei soll dieses System jedoch nicht nur unter dem Gesichtspunkt seines theoretischen Anspruchs, sondern auch der tatsächlichen Leistungen analysiert werden. Die geeigneteste Vorgehensweise ist hier eine etappenweise Darstellung der Arbeitsbewertung, wobei jeweils einem methodischen Teil die Diskussion des Beitrages zur Rollentheorie unmittelbar folgen soll.

3.2 Abgrenzungen

Bevor auf die Problematik der analytischen Arbeitsbewertung im einzelnen eingegangen werden kann, empfiehlt es sich, zunächst einige begriffliche Abgrenzungen vorzunehmen: Diese betreffen einerseits die Unterscheidungen zwischen der nicht-wissenschaftlichen und der wissenschaftlichen Arbeitsbewertung und andererseits die Abgrenzung letzterer von ähnlichen Bewertungsmethoden, wie der Leistungs- und Verhaltensbewertung.

(1) Die nicht-wissenschaftliche Arbeitsbewertung:
Das Problem der Bewertung einer Arbeit stellt sich überall dort, wo Menschen von der Selbstversorgung zu einer arbeitsteiligen Versorgungsweise übergegangen sind. So gab es bereits bei den Römern gestaffelte Löhne für bestimmte Berufe, die sich nach dem Merkmal der "Arbeitsschwierigkeit" richteten. Auffallend bei der frühgeschichtlichen Einteilung der Berufe ist die Bedeutung der Ausbildung des Berufsausübenden. Ein Beruf mußte als solcher vom Ausübenden erlernt werden. Indi-

viduen, die Handlangertätigkeiten ausübten und keine spezielle Berufsausbildung genossen hatten, wurden in die Kategorie der "Ungelernten" eingestuft. Diese Unterscheidung zwischen "Gelernten" und "Ungelernten" wurde besonders im europäischen Mittelalter deutlich hervorgehoben. Zu dieser Zweiteilung trat später, als in den Handwerksbetrieben bereits die ersten Maschinen eingeführt wurden, noch die Kategorie der "Angelernten" hinzu. Diese erhielten eine Ausbildung zur Bedienung der Maschinen.

Charakteristisch für diese klassische Dreiteilung in "Gelernte", "Angelernte" und "Ungelernte" ist, daß der "gelernte" Arbeiter als "Gelernter" zu entlohnen war, selbst wenn er eine Handlangertätigkeit ausübte und daß etwa der "ungelernte" Arbeiter als "Ungelernter" zu entlohnen war, auch wenn er eine Tätigkeit ausübte, für die eine Anlernung erforderlich war. Diese Entlohnungsweise, die sich ausschließlich nach dem Kriterium der genossenen Ausbildung des Berufsausübenden richtete, wurde als "Arbeiterbewertung" bezeichnet und gilt als eine unwissenschaftliche Arbeitsbewertung.

(2) Die wissenschaftliche Arbeitsbewertung:

Mit zunehmender Industrialisierung erwies sich diese klassische Dreiteilung, die auch in den Tarifverträgen ihren Niederschlag gefunden hat, bald als unzureichend. Es drängte sich die Notwendigkeit auf, das ausschließliche Kriterium der Ausbildung durch weitere - tätigkeitsbezogene - Kriterien zu ergänzen, die dann durch besondere Zuschläge (etwa für Schwerarbeit, für gesundheitsschädliche Umweltbedingungen usw.) honoriert wurden.

Selbst damit konnte das Problem einer möglichst gerechten Entgeltsdifferenzierung der abhängigen Arbeit jedoch noch nicht zufriedenstellend gelöst werden. Nach

Euler/Stevens/Schilling/Schoppe[1] weisen die traditionellen Tarifverträge folgende Mängel auf:

- Fehlen einer systematischen Abhängigkeit der Vergütungen von der Arbeitsschwierigkeit,
- unterschiedliche Differenzierung der Entgelte innerhalb der Gehaltsgruppen,
- zu geringe Anzahl von Gehaltsgruppen,
- unzureichende Hinweise für:
  a) die Zuordnung der Tätigkeiten in die Gehaltsgruppen und
  b) die Staffelung der Tätigkeitsforderungen innerhalb der Gehaltsgruppen,
- Fehlen einer systematischen Beziehung zwischen Löhnen und Gehältern.

In Zusammenhang mit dem Streben nach einer anforderungsgerechten Entlohnung drängte sich allmählich das Verlangen nach einer wissenschaftlichen Bewertung der Arbeit auf, wonach ihr Schwierigkeitsgrad möglichst objektiv erfaßt werden sollte.

Ihren Anfang nahm die wissenschaftliche Arbeitsbewertung in den USA in den Jahren 1908-1913[2]. Beim Bewertungsvorgang kann das wissenschaftliche Prinzip jedoch mit einer unterschiedlichen Konsequenz durchgeführt werden. Damit zusammenhängend unterscheidet man zwei verschiedene Vorgehensweisen bei der wissenschaftlichen Arbeitsbewertung: die summarische und die analytische Arbeitsbewertung.

Bei der summarischen Vorgehensweise werden die zu bewertenden Arbeitsplätze durch eine Gesamteinschätzung ihrer Schwierigkeit miteinander verglichen. Die Schwierigkeitsmerkmale werden also als zusammenhängendes Gan-

---

1) Euler, Hans; Stevens, Hans; Schilling, Fritz und Schoppe, Rudolf: Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten. Düsseldorf 1955² (zuerst 1953), S.10; vgl. auch Euler, Hans und Stevens, Hans: Tarif, Arbeitswert und Entgelt (Beziehungen zwischen Tarifgruppe, Tarifentgelt und Arbeitsschwierigkeit sowie Umwertung des Arbeitswertes in Geld für Arbeiter und Angestellte auf Tarif- und Werksgrundlage). Düsseldorf 1954.

2) Zander, Ernst: Arbeits- und Leistungsbewertung. Heidelberg 1970, S.18.

zes gewertet und nicht einzeln analysiert. Hier liegt auch die Hauptschwäche der summarischen Arbeitsbewertung. Sie besteht darin, daß verschiedene Faktoren in ihrer Wirksamkeit und relativen Bedeutung gleichzeitig abgeschätzt werden, womit das Urteilsvermögen auch eines geübten Bewerters ab einer bestimmten Grenze der zu berücksichtigenden Faktoren und der zu bewertenden Arbeitsplätze überfordert wird.

Die Verfahren der summarischen Arbeitsbewertung unterscheiden sich im wesentlichen durch das angewandte Ordnungsprinzip der Reihung oder Stufung.

Bei der Reihung werden die zu bewertenden Arbeitsplätze (Arbeitsbereiche) in eine Rangordnung mit steigender oder fallender Schwierigkeit gebracht. Verfahren, die das Prinzip der Reihung anwenden, werden auch Rangfolgeverfahren genannt.

Verfahren, die das Prinzip der Stufung anwenden, sind unter dem Ausdruck Lohngruppenverfahren bekannt. Dabei wird von einer bestimmten Anzahl von Lohngruppen ausgegangen, denen jeweils eine Stufe der Arbeitsschwierigkeit entspricht. Die Stufen werden in ihrem Schwierigkeitsgrad beschrieben, wobei die Schwierigkeitsmerkmale in summarischer Betrachtungsweise berücksichtigt werden[1]. Die eigentliche Bewertung der Arbeitsplätze besteht darin, sie in die einzelnen Lohngruppen einzuordnen. Zuverlässigere Ergebnisse können dadurch erzielt werden, daß den abstrakt definierten Einstufungshinweisen Richtbeispiele beigefügt werden.

Auf die summarische Arbeitsbewertung soll in der vorliegenden Studie nicht weiter eingegangen werden.

Gegenüber der summarischen Vorgehensweise zeichnet sich die analytische dadurch aus, daß sie die Gesamtschwierigkeit einer Arbeit in ihre verschiedenen Teildimensionen (Merkmale) zerlegt, um sie auf der Grundlage genauer Arbeitsanalysen getrennt zu analysieren, womit die Schwächen der summarischen Bewertung vermieden werden sollen.

---

1) Vgl. Wibbe, Josef: Arbeitsbewertung. Entwicklung, Verfahren und Probleme. München 1966[3], S.32.

(3) Die Leistungs- und Verhaltensbewertung:

Als Methode ist die analytische Arbeitsbewertung von Verfahren mit ähnlichen Zielsetzungen zu trennen. Hier ist zunächst die Verhaltensbewertung zu nennen. Sie bewertet das Verhalten der in einem Betrieb beschäftigten Mitarbeiter hinsichtlich bestimmter Merkmale, die solche des Betriebsverhaltens sind. Bloch[1] führt in diesem Zusammenhang folgende Merkmale an:

"Verhalten gegenüber Betriebsmitteln, wirtschaftliches Leistungsverhalten	a) Umgang mit Betriebseinrichtungen, Maschinen, Werkzeugen
	b) Umgang mit Produktions- und Hilfsmaterial
Verhalten gegenüber Betriebsangehörigen	c) Verhalten gegenüber Vorgesetzten
	d) Verhalten gegenüber Kollegen und Untergebenen
Verhalten gegenüber Vorschriften	e) Einhalten von Reglementen, Fabrikordnung, Betriebsvorschriften
Persönliche Kennzeichen	f) Selbständigkeit, Zuverlässigkeit
	g) Versetzbarkeit, Vielseitigkeit".

Dabei muß die Bewertung stets auf Grund beobachteter Tatsachen, die am Arbeitsplatz zum Ausdruck kommen, erfolgen. Persönliche Fähigkeiten, die bei der Erledigung der Arbeit nicht gebraucht werden, dürfen nicht Gegenstand der Bewertung sein.

Die Leistungsbewertung zielt auf die Bewertung der Produktions- und Sachleistung ab, indem sie nach den persönlichen Abweichungen von der Normalleistung fragt. Gegenstand der Bewertung ist also die Leistung, die hin-

---

1) Bloch, Willy: Arbeitsbewertung. Grundlagen und Anwendung. Zürich 1959, S.28.

sichtlich der Qualität und der Quantität über oder unter der Normalleistung liegt[1].

3.3 Die analytische Arbeitsbewertung

3.31 Grundbegriffe

3.311 Methodischer Teil

Die analytische Arbeitsbewertung wird als die Methode verstanden, welche die vom arbeitenden Menschen bei Normalleistung an einem Arbeitsplatz(-bereich) zu überwindende objektive Schwierigkeit zahlenmäßig dadurch zu erfassen sucht, daß die theoretische Gesamtschwierigkeit in ihre einzelnen Dimensionen (Anforderungsarten) zerlegt wird, die dann auf der Grundlage genauer Arbeitsbeschreibungen getrennt untersucht und quantifiziert werden. Durch Zusammenfassen der Einzelergebnisse aus den jeweils gewichteten Anforderungsarten erhält man zum Schluß den Arbeitswert, der als Symbol für die Arbeitsschwierigkeit, als Unterlage für die Staffelung der Löhne und Gehälter dient.

---

1) Kubin, Ernst: Arbeits-, Dienstposten-, Leistungs- und Verhaltensbewertung in öffentlichen Verwaltungen. Köln 1967, S.155.
Da die Dienstpostenbewertung sich weitgehend mit dem Begriff der Arbeitsbewertung deckt, braucht hier nicht weiter darauf eingegangen zu werden.
Die Arbeitsbewertung ist als Teil der Arbeitswissenschaft zu verstehen. Diese wird als das systematische Studium der Menschen bei ihrer Arbeit bezeichnet. Das Objekt der Arbeitswissenschaft ist die menschliche Arbeit (Rohmert, Walter: Arbeitswissenschaft I, Umdruck zur Vorlesung. Darmstadt 1972, S.1 u. 2).
Kerngebiet der Arbeitswissenschaft ist nach REFA das Arbeitsstudium. Dieses umfaßt folgende Schwerpunkte (REFA - Verband für Arbeitsstudien REFA e.V.: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1, Grundlagen. München 1973, S.10):
a) Datenermittlung: Als Daten gelten vor allem Zeiten sowie deren Bezugsmengen und Einflußgrößen für bestimmte Ablaufabschnitte. Sie dienen als Voraussetzung für die weiteren Schwerpunkte.
b) Kostenrechnung und Arbeitsgestaltung.
c) Anforderungsermittlung (= Arbeitsbewertung).
d) Formen der anforderungs- und leistungsabhängigen Lohngestaltung.
e) Arbeitsunterweisung.

Diese Definition enthält einige Begriffe, die es im folgenden zum Zwecke der weiteren Erörterungen näher zu erläutern gilt:

(1) Mit dem Begriff "Arbeitsplatz" werden in erster Linie weder die räumlichen Gegebenheiten, noch der physische Ort der Arbeit gemeint. Nach Siebel und Hetzler[1] bezeichnet dieser Begriff "die Gesamtheit der Anforderungen"[2], "die an ein Mitglied der Betriebsorganisation - bestimmt durch seine Stellung in der betrieblichen Hierarchie und Funktionsteilung - gestellt werden". Anders formuliert ist der Arbeitsplatz "der Inbegriff der Normen, die nach Maßgabe der Betriebsorganisation für das einzelne Betriebsmitglied verbindlich sind"[3]. Anstatt bei der Bewertung von einem konkreten Arbeitsplatz auszugehen, wird manchmal auch von einem Arbeitsbereich ausgegangen, und zwar vor allem dann, wenn dieser überwiegend aus gleichen oder in hohem Maße ähnlichen Arbeitsplätzen besteht. So heißt es etwa im Lohnrahmentarifvertrag für Arbeiter der Eisen- und Stahlindustrie des Landes Nordrhein-Westfalen vom 28. Juli 1966: "Gegenstand der Arbeitsbewertung ist die auszuführende Arbeit; sie kann eine Einzelaufgabe (Arbeitsplatz) oder ein Aufgabenbereich (Arbeitsbereich) sein"[4].

(2) Die Anforderungsarten bezeichnen die verschiedenen Variablen, welche die Schwierigkeit einer Arbeit bestimmen. Auf der Seite des arbeitenden Menschen müssen ihnen gewisse Fähigkeiten entsprechen, damit gewährleistet wird, daß die jeweilige Arbeit sachgerecht erle-

---

1) Siebel, Wigand und Hetzler, Hans Wilhelm: Innerbetrieblicher Funktionszusammenhang und Berufsqualifikation. Köln und Opladen 1962, S.28.
2) Die Autoren verwenden den Begriff "Anforderungen" als Synonym für "Funktion" oder "Aufgabe" (vgl. ebd., S.27 f). Wie sofort noch zu zeigen sein wird, wird der Anforderungsbegriff in der Arbeitsbewertung jedoch mit einer anderen Bedeutung verwendet.
3) Ebd., S.29.
4) Arbeitgeberverband Eisen- und Stahlindustrie e.V., Industriegewerkschaft Metall für die BRD, Bezirksleitung Essen, Hagen, Köln und Münster: Lohnrahmentarifvertrag für Arbeiter der Eisen- und Stahlindustrie des Landes Nordrhein-Westfalen vom 20. Juli 1966, S.47.

digt wird. Zur Identifizierung des hier zur Diskussion stehenden Sachverhalts (Dimensionen bzw. Merkmale der Arbeitsschwierigkeit) wäre die Bezeichnung "Qualifikationen" zweifellos eindeutiger, jedoch haben sich die Ausdrücke "Anforderungsarten" bzw. "Anforderungen" bereits von Anfang an bei der Arbeitsbewertung fest eingebürgert.

(3) Der Begriff der Normalleistung weist auf einen wichtigen Grundsatz der Arbeitsbewertung hin: beim Bewertungsakt wird vom konkreten Arbeitsplatzinhaber abstrahiert, denn es wird nicht danach gefragt, wie groß seine Leistung und wie hoch die von ihm empfundene Arbeitsschwierigkeit ist. Bezugsgrundlage ist vielmehr die sogenannte "Normalleistung". Nach REFA kann sie "von jedem in erforderlichem Maße geeigneten, geübten und voll eingearbeiteten Arbeiter auf die Dauer und im Mittel der Schichtzeit erbracht werden, sofern er die für persönliche Bedürfnisse und gegebenenfalls auch für Erholung vorgegebenen Zeiten einhält und die freie Entfaltung seiner Fähigkeiten nicht behindert wird"[1]. Die Schwierigkeiten, denen der Arbeitsplatzinhaber bei der Normalleistung ausgesetzt ist, dienen als Grundlage für die Bestimmung des Grundlohnes.
Wibbe[2] stellt dazu fest, daß die Normalleistung keine "eindeutig bestimmte Größe ist" und daß sie nur annäherungsweise erfaßt werden kann. Dies stelle jedoch die Arbeitsbewertung nicht in Frage, da die Ungenauigkeiten, die dadurch entstehen, den Bereich des Zulässigen nicht überschreiten.
Gegenüber der summarischen Arbeitsbewertung bietet die analytische Vorgehensweise eine Reihe von Vorteilen. Die Bewertung der Arbeitsplätze wird auf der Grundlage von genauen Arbeitsplatzbeschreibungen, deren Formulierung von allen an der Bewertung interessierten Parteien

1) REFA - Verband für Arbeitsstudien - REFA e.V.: Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 2, Datenermittlung. München 1973, S.136.
2) Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.67.

anerkannt wird, durchgeführt. Indem jede Anforderungsart für sich betrachtet wird, besteht nicht die Gefahr, daß einzelne Schwierigkeitsmerkmale übersehen werden und daß die Fehleinschätzung bei einem Merkmal zur Fehleinschätzung des gesamten Arbeitsplatzes führt. Die Gewichtung der Anforderungsarten je nach ihrer Bedeutung und ihre jeweilige Sonderbetrachtung führt zu einer weiteren Versachlichung der Bewertung. Die bewerteten Arbeitsplätze können somit hinsichtlich sämtlicher Bewertungsmerkmale miteinander verglichen und die Einzelbewertungen kontrolliert werden. Damit können Subjektivität und Ermessen in der Bestimmung der Lohn- und Gehaltshöhe, wenn nicht vollkommen ausgeschaltet, so doch erheblich reduziert bzw. unter Kontrolle gehalten werden.

3.312 Beitrag zur Rollentheorie

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, daß es das Ziel der analytischen Arbeitsbewertung ist, eine gerechtere Gestaltung der rezeptiven Seite der Arbeitsrolle zu erreichen. Dies geschieht durch Aufstellung einer verbindlichen Rangfolge der Rollen in einem Betrieb auf der Grundlage der vom jeweiligen Rolleninhaber objektiv geforderten Qualifikationen, die nach Art und Höhe den Schwierigkeitsgrad der Arbeit (funktionale Seite der Rolle) ausmachen. Grundlage für die Aufstellung der Rangfolge der Rollen ist eine von allen an der Bewertung Beteiligten oder Betroffenen gebilligte Analyse der einzelnen Rollen, die Art und Höhe der jeweils geforderten Qualifikationen aufdecken soll.

3.32 Stufen der Ermittlung des Rollenranges (Arbeitswertes) bei der analytischen Arbeitsbewertung

3.321 Übersicht

Der gesamte Vorgang der Ermittlung des Arbeitswertes kann nach REFA[1)] in drei Phasen unterteilt werden:

- Arbeitsbeschreibung,
- Anforderungsanalyse,
- Quantifizierung der Anforderungen (Anforderungsarten).

Aus methodischen Gründen sollen die beiden ersten Phasen unter dem Oberbegriff "Datenerfassung" zusammengefaßt werden. Im folgenden soll auf die einzelnen Phasen näher eingegangen werden.

3.322 Die Datenerfassung

3.3221 Methodischer Teil

3.32211 Verfahrensbedingte Unterschiede

Bereits an dieser Stelle muß darauf hingewiesen werden, daß in Bezug auf den Inhalt der Datenerfassung wohl im großen und ganzen entscheidende Berührungspunkte zwischen den verschiedenen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung bestehen, daß aber auch ebenso große Diskrepanzen zwischen ihnen zu verzeichnen sind. Letztere ergeben sich aus der Tatsache, daß einige Verfahren eine weitaus gründlichere Analyse des Arbeitsplatzes beinhalten als andere. Angesichts dieser Sachlage stützen sich die nun folgenden Ausführungen in Bezug auf die Arbeitsbeschreibung auf das von REFA vorgeschlagene Modell, da es als das weitaus vollständigste zu betrachten ist. Im Anhang befinden sich neben dem REFA-Modell noch einige weitere Modelle der Arbeitsbeschreibung und der Anforderungsanalyse, aus denen ihre Heteroge-

1) REFA - Verband für Arbeitsstudien - REFA e.V.: Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 4, Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung). München 1973, S.16.

nität sowohl in Bezug auf die Form als auch auf den Inhalt der Analyse hervorgeht.

Die Arbeitsbeschreibung besteht nach REFA[1] in einer systematischen Beschreibung von Arbeitssystemen und gegebenenfalls deren Arbeitssituation.

3.32212 Die Arbeitsbeschreibung (REFA)

3.322121 Die Beschreibung des Arbeitssystems

Arbeitsaufgaben werden in Arbeitssystemen erfüllt. Innerhalb solcher Systeme "wirken Menschen und Betriebsmittel mit der Eingabe unter Umwelteinflüsse zusammen"[2]. Das Arbeitssystem enthält folgende Elemente[3]:

- Arbeitsaufgabe,
- Eingabe,
- Ausgabe,
- Betriebsmittel,
- Umwelteinflüsse,
- Arbeitsablauf.

(1) Die Arbeitsaufgabe kennzeichnet den Zweck des Arbeitssystems. Ihre Benennung besteht im wesentlichen aus:
- der Angabe der Tätigkeit,
- der Angabe des Arbeitsgegenstandes,
- einer speziellen Erläuterung zum Unterscheiden von ähnlichen Beispielen.

(2) Die Eingabe eines Arbeitssystems besteht "im allgemeinen aus Arbeitsgegenständen, aber auch aus Menschen, Informationen und Energie, die im Sinne der Arbeitsaufgabe in ihrem Zustand, in ihrer Form oder in ihrer Lage verändert oder verwendet werden sollen"[4]. Bei Arbeitsgegenständen sollen folgende Angaben gemacht werden: Benennung des Gegenstandes, Bezeichnung des Werk-

---

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.22.
2) Ebd., S.25.
3) Ebd., S.23 ff.
4) Ebd., S.24.

stoffes, Beschreibung des Anlieferungszustandes und eventuell noch die Angabe der Zeichnungs- und Werkstoffnummer, sowie der Maße, Formen und Gewichte. Bei Informationen kann es sich um schriftlich oder mündlich erteilte Anweisungen und Unterlagen aller Art handeln. Wesentlich kann die Beschreibung der Art und des Zustandes der Information sein.

(3) Wie bei der Eingabe kann es sich auch bei der Ausgabe um Arbeitsgegenstände, um Menschen oder Informationen handeln, die im Sinne der Arbeitsaufgabe in ihrem Zustand verändert oder verwendet wurden. Gegebenenfalls sollen auch Angaben über die Soll-Mengenleistung, über die Güte sowie über den Verwendungszweck der Ausgabe gemacht werden.

(4) "Als Betriebsmittel gelten Geräte, Maschinen und Anlagen, die in irgendeiner Weise in einem Arbeitssystem daran beteiligt sind, die Arbeitsaufgabe zu erfüllen"[1]. Sofern sie Anforderungen an den Arbeitsplatzinhaber stellen, sind sie besonders zu beschreiben. Dabei sind gegebenenfalls auch solche Angaben von Bedeutung, wie z.B. Fabrikat, Baujahr, Zustand usw.

(5) Die Umwelteinflüsse, die auf das Arbeitssystem wirken oder von diesem erzeugt werden, können in die Kategorien der "Umgebungseinflüsse" (physikalische Einflüsse) und "andere Einflüsse" unterteilt werden. Unter die "Umgebungseinflüsse" fallen besonders solche Faktoren wie Temperatur, Lärm, Staub, Erkältungsgefahr, Lichtmangel oder Blendung, Schmutz usw. Nach Möglichkeit sollen hier jeweils konkrete Meßwerte angegeben werden. Bei der Kategorie "andere Einflüsse" wird an verschiedene Faktoren gedacht, die ebenfalls die Arbeitsschwierigkeit beeinflussen können. Zu erwähnen sind vor allem der Arbeitsplatztyp (Einzel-, Gruppen- oder Mehrstellenarbeit), der Arbeitsort (etwa Grube oder Baugerüst), der Mangel an zwischenmenschlichen Beziehungen bei isolierten Arbeitsplätzen, einförmige Tä-

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.25.

tigkeiten und die Fertigungsart (Einzel-, Serien-, Massenfertigung).

(6) Mit dem Begriff "Arbeitsablauf" soll die "räumliche und zeitliche Folge des Zusammenwirkens von Mensch und Betriebsmittel mit der Eingabe" erfaßt werden, "um diese gemäß der Arbeitsaufgabe zu verändern oder zu verwenden"[1]. Auch die Körperhaltung des arbeitenden Menschen ist dabei anzugeben. Die Darstellung des Arbeitsablaufs ist das Kernstück der Arbeitsbeschreibung. REFA gibt daher folgende Hinweise, wie sie zu gestalten ist:
- beurteilende Aussagen sollen vermieden werden,
- den Text in der Gegenwartsform abfassen,
- eindeutige Angaben machen und allgemeine Ausdrücke vermeiden,
- möglichst kurze Sätze bilden,
- Arbeitsablauf möglichst in zeitlicher Reihenfolge darstellen.

Bei der Beschreibung des Arbeitsablaufs soll besonders die Hauptaufgabe hervorgehoben werden. Trotzdem sollen auch die Nebenaufgaben, wie etwa der Transport von Gegenständen, das Rüsten, das Beheben von Fehlern und Störungen, sowie das Prüfen und Messen mit der jeweiligen Dauer nicht vergessen werden. Die Beschreibung soll nach Möglichkeit durch eine bildliche Darstellung ergänzt werden.

3.322122 Die Beschreibung der Arbeitssituation

Der Begriff der Arbeitssituation bezeichnet die Organisationsbeziehungen eines Arbeitssystems zu den vor-, nach- bzw. überlagerten Arbeitssystemen. Organisationsplanmäßig betrachtet (Aufbauorganisation) zielt die Beschreibung der Arbeitssituation darauf ab, die "Einordnung der betrachte-

---

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.27.

ten Stelle[1] in die betriebliche Organisation sowie ihre Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung ... möglichst eindeutig und klar abzugrenzen ..."[2]. Folgende Punkte werden dabei berücksichtigt[3]:

- Stellenbezeichnung,
- unmittelbar vorgesetzte Stelle,
- erhält zusätzliche Weisungen von,
- Kontrolle durch,
- unterstellte Stellen,
- erteilt zusätzliche fachliche Weisungen,
- Stellvertretung,
- besondere Befugnisse und Verpflichtungen.

(1) Die Stellenbezeichnung ist so zu wählen, daß die in Frage stehende Stelle mit anderen unverwechselbar wird, z.B. "Rechnungsprüfung für das Sachgebiet Kleinmotoren und Kleinmotorenzubehör". Gegebenenfalls kann hier auch der Rang der Stelle angegeben werden, etwa "Hilfsarbeiter", "Meister", "Sachbearbeiter", "Sachgebietsleiter", "Vertreter des Sachgebietsleiters" usw.

(2) Unter der Rubrik "unmittelbar vorgesetzte Stelle" ist die Stelle anzugeben, die die Personalvertretung gegenüber dem in Frage stehenden Arbeitsplatz hat. Zu der Personalvertretung "gehören im besonderen die Verantwortung für den Einsatz und Sicherheit sowie die Kontrolle, die Aufsicht und die Beurteilung der Leistungen des jeweiligen Stelleninhabers"[4]. Hier ist also an den Linienvorgesetzten gedacht.

(3) In einem Team oder in Projektgruppen kann der Stelleninhaber außer vom Linienvorgesetzten auch fachliche

---

1) Eine Stelle besteht aus der Aufgabe, Kompetenz (= Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis) und Verantwortung, die einander entsprechen und eine Einheit bilden müssen (REFA, Teil 1 ..., a.a.O., S.48). Dieser Begriff entspricht also dem des "Arbeitsplatzes".
2) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.31.
3) Ebd., S.34.
4) Ebd., S.34.

Weisungen von anderen Stellen erhalten, deren Bezeichnung es dann zu nennen gilt.

(4) Unter dem Stichwort "Kontrolle" sind die Stellen anzugeben, durch welche die "Ausgabe" kontrolliert wird, ferner die Art der Kontrolle und der Grad der Selbständigkeit.

(5) Bei "unterstellte Stellen" sind die Stellen zu erwähnen, denen gegenüber eine Personalverantwortung von Seiten des in Frage stehenden Stelleninhabers besteht.

(6) Falls erforderlich, sind auch die Stellen anzuführen, denen der Stelleninhaber fachliche Weisungen erteilt.

(7) Bei "Stellenvertretung" geht es um die Stellen, welche der Arbeitsplatzinhaber notfalls vertritt bzw. um diejenigen, deren Inhaber ihn bei Abwesenheit vertreten.

(8) Mit "besondere Befugnisse und Verpflichtungen" sind die speziellen Vollmachten und Kompetenzen gemeint, "die nicht an die Stelle gebunden sind und deshalb über die allgemeine Vollmachtenregelung hinausgehen" (z.B. Unterschriftsberechtigung)[1].

3.322123 Regeln für die Arbeitsbeschreibung

Die Arbeitsbeschreibung ist die Grundlage für die spätere Bewertung. Von ihrer Qualität hängt das Bewertungsergebnis ab. Selbst das beste Bewertungsverfahren wird versagen, wenn die Unterlagen zur Bewertung nicht mit der erforderlichen Sorgfalt angefertigt wurden. Aus diesem Grunde wird in der Literatur vielfach auf bestimmte Regeln hingewiesen, die bei der Arbeitsbeschreibung zu beachten sind. Nach REFA[2] ist eine gute Beschreibung

- eindeutig,
- zutreffend,
- ausführlich,
- verständlich,

---

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.34.
2) Ebd., S.35 f.

- sachlich und
- einheitlich.

(1) Eine Arbeitsbeschreibung ist eindeutig, wenn aus ihr genau hervorgeht, um welche Aufgabe es sich handelt, so daß Verwechslungen mit ähnlichen Aufgaben vermieden werden.

(2) Eine Arbeitsbeschreibung ist zutreffend, wenn sie keine technische Fehler enthält und wenn sie frei von "Auslassungen, Zusätzen und Über- oder Untertreibungen" ist, die bei der Bewertung ein nicht zutreffendes Bild über den Arbeitsplatz hervorrufen könnten[1].

(3) Eine Arbeitsbeschreibung ist ausführlich, wenn sie alle Eigenheiten des Arbeitsplatzes enthält, die für die Bewertung von Bedeutung sind. Zwischen den Forderungen nach Ausführlichkeit und Kürze muß ein vernünftiger Kompromiß gefunden werden.

(4) Eine Arbeitsbeschreibung ist verständlich, wenn sie auf das Niveau der Bewertungskommission und der Arbeiter selbst abgestimmt ist.

(5) Die Forderung nach Sachlichkeit verlangt, daß bei der Beschreibung keine Werturteile oder irgendwelche Stellungnahmen vorweggenommen werden. Die Beschreibung soll lediglich feststellen, nicht beurteilen.

(6) Die genannten Forderungen können leichter verwirklicht werden, wenn die Beschreibung bezüglich des Inhalts, der Reihenfolge und des Umfangs einheitlich ist. Dies kann am besten erreicht werden, wenn für die Beschreibungen feste Schemen oder Vordrucke verwendet werden.

---

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.35.

3.32213 Die Anforderungsanalyse

3.322131 Die Auswahl der Anforderungsarten

Ein erstes Problem, das sich bei der Anforderungsanalyse stellt, ist die Auswahl der Anforderungsarten für die Zusammenstellung des Katalogs der Schwierigkeitsmerkmale. Dies ist ein multidimensionales und deshalb in der Arbeitsbewertung noch weitgehend umstrittenes Thema. Typische Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, betreffen die Kriterien, nach denen bei der Auswahl vorgegangen werden soll, die Zahl der Anforderungsarten und schließlich die Benennung der Anforderungsarten selbst mit ihrer jeweiligen Definition.

Als wichtigste Kriterien für die Auswahl der Anforderungsarten gelten:

- Es sollen nur solche Anforderungen in den Bewertungskatalog aufgenommen werden, die bei den zu bewertenden Arbeitsplätzen auch tatsächlich vorkommen.
- Der Anforderungskatalog soll dabei die Arbeitsschwierigkeit typisch hervorheben, d.h. alle Tatbestände, welche die zu bewertenden Aufgaben charakterisieren, enthalten.

Aus dieser letzten Forderung könnte leicht der Grundsatz abgeleitet werden, daß die Genauigkeit der Bewertung um so größer ist, je vollständiger die Liste der angewandten Bewertungsmerkmale ist. Es hat sich jedoch gezeigt, daß ein solches Vorgehen sowohl auf praktische als auch auf theoretische Schwierigkeiten stößt:

- Mit zunehmender Verfeinerung der Anforderungsarten nimmt auf der theoretischen Ebene von einem "bestimmten Punkt die Wahrscheinlichkeit ab, daß durch Einführung weiterer Faktoren wesentlich neue Anforderungskategorien erschlossen werden"[1]. Zudem wächst mit steigender Zahl der Anforderungen die Gefahr, daß begriffliche Überschneidungen und damit Doppelbewertungen auftreten. Nicht gewährlei-

---

1) Hetzler, Hans Wilhelm: Die Bewertung von Bürotätigkeiten. Köln/Opladen 1964, S.35.

stet ist außerdem, daß durch die Hinzufügung neuer Faktoren zum Bewertungskatalog die tatsächliche Arbeitsschwierigkeit auch voll erfaßt wird.

- Auf praktischer Ebene wird geltend gemacht, daß durch eine zu große Zahl der Anforderungsarten die Arbeit des Bewerters erheblich erschwert wird: "Die Fähigkeit des Menschen, Elemente, Kriterien und Einflüsse zu unterscheiden und klar voneinander abzugrenzen, ist nicht unbegrenzt. In der Praxis werden deshalb insgesamt relativ unbedeutende Anforderungen unberücksichtigt bleiben müssen"[1]. Auch der erhöhte Zeitaufwand, der notwendigerweise mit der Benutzung eines zu ausführlichen Merkmalschemas verbunden ist, kann den Betrieb in unvertretbare Kosten stürzen und somit die Frage der Angemessenheit des Bewertungsverfahrens aufwerfen.

Die Tendenz zur Reduzierung des Bewertungskatalogs wird vor allem in den USA stark befürwortet. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Untersuchungen mit dem Ziel durchgeführt, die Unangemessenheit eines zu umfangreichen Katalogs empirisch zu beweisen. Hier sind vor allem die Untersuchungen von Locke, Lawshe und Wilson zu erwähnen.

Locke hat nachgewiesen, daß die Streuung der Ergebnisse verschiedener unabhängig voneinander arbeitender Bewerter trotzdem die gleiche war, gleichgültig ob vier oder neun Bewertungsmerkmale verwendet wurden[2].

Die wichtigsten Versuche gingen allerdings von Lawshe aus. Im Jahre 1945 wies er nach, daß mit drei Bewertungsmerkmalen praktisch das gleiche Ergebnis erreicht werden kann wie mit elf. Dies sei darauf zurückzuführen, daß bei der Bewertung mit mehreren Merkmalen einige wenige immer im

---

1) Bieding, Ritz und Wendler, Frank: Analytische Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten. Methoden, Probleme, Meinungen. Köln 1971, S.26.

2) Locke, N.: Few factors or many? An analysis of a point system of classification, in: Personel, 25(1948/49)6, S.442 ff.

Vordergrund stünden und daß die anderen praktisch übergangen wurden[1].

In einer weiteren Studie faßte er die 11 Merkmale des NEMA-Systems (National Manufactures Association) zu lediglich zwei zusammen, nämlich "Anforderungen an das Können" und "Arbeitsplatzcharakteristika". Er wies nach, daß durch die erstere Anforderung 90% und durch die letztere 10% der Punktvariation erklärt werden konnte[2].

Mit Wilson[3] untersuchte Lawshe in einer weiteren Studie das Zusammenspiel zwischen den Bewertern und dem Bewertungsverfahren: Bewertet wurden 40 Arbeitsplätze durch zwei verschiedene Bewertungsgruppen, wobei zehn Bewerter ein Verfahren mit elf und die anderen zehn Bewerter ein Verfahren mit lediglich vier Bewertungsmerkmalen benutzten. Aus der Studie hat sich ergeben, daß mit dem Verfahren mit elf Merkmalen eine Übereinstimmung der Bewertungsergebnisse von 77% und mit dem Verfahren mit vier Merkmalen eine Übereinstimmung von 89% erreicht werden konnte. Damit konnten die Autoren also nachweisen, daß durch eine geringe Anzahl von Bewertungsmerkmalen die Differenzen in den Schätzungen der Beanspruchungshöhen der Anforderungsarten verkleinert werden können.

Gegen den Versuch, die Zahl der Anforderungsarten in der Praxis auf drei oder vier zu beschränken, sind in der Literatur allerdings eine Reihe von Argumenten vorgebracht worden.

In erster Linie sind hier die Nachweise von Bloch[4] zu erwähnen, wonach die Reduktion von ursprünglich sieben Merkmalen auf sechs, fünf, vier oder drei usw. eine Ver-

---

1) Lawshe, C.H.: The adequacy of abbreviated point ratings for hourlypaid jobs in three industrial plants, in: Journal of applied Psychology, 49(1945), S.177-184.
2) Lawshe, C.H.: Simplifying your wage program, in: The AMA-Handbook of wage and salary administration. New York 1951, S.387.
3) Lawshe, C.H. und Wilson, R.F.: The reliability of two point rating systems, in: Journal of applied Psychology, 31(1947)4, (reprinted).
4) Bloch, W.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.41 f.

lagerung der Lohnempfänger auf die unteren Lohngruppen hervorruft. Bloch führte zunächst die Bewertung der Arbeitsplätze mit sieben Merkmalen durch und ließ dann die Merkmale mit der geringsten Gewichtung nacheinander weg. Da er dabei die verbleibenden Merkmale jedoch nicht entsprechend begrifflich so erweiterte, daß die Schwierigkeit eines Arbeitsplatzes typisch erfaßt werden konnte, stellt Meurer mit Recht die Korrektheit dieser Vorgehensweise in Frage[1].

Weitaus überzeugender wird geltend gemacht, daß eine Reduzierung der Bewertungsmerkmale auf einige wenige die erwünschte Schwierigkeitsdifferenzierung erschwere. So führt etwa Wibbe[2] an, daß bei einem Bewertungsverfahren mit nur wenigen Merkmalen ein gegebenes Merkmal jeweils einen größeren Anforderungsbereich umfassen muß, als bei einem Verfahren mit mehreren Merkmalen. Eine möglichst genaue Abgrenzung von zwei Arbeitsplätzen mit ähnlichem Schwierigkeitsgrad werde damit erschwert.

Nach Meurer[3] ruft eine zu geringe Zahl von Bewertungsmerkmalen beim Bewerter zwei Phänomene hervor: Einmal die sog. "Zentraltendenz", nach der "immer nur mittlere, nicht aber hohe oder niedrige Werte für jede einzelne Anforderungsart vom Bewerter gegeben werden" und andererseits den "halo-effect", wonach bei "jedem Bewerter die Neigung besteht, für alle Anforderungsarten einen Arbeitnehmer in jeder Hinsicht gleich zu bewerten". Dies käme dann einer summarischen Bewertung der Arbeitsplätze gleich.

Weiterhin wird gegen die Verwendung einer zu kleinen Zahl von Bewertungsmerkmalen geltend gemacht, daß damit beim Arbeitnehmer das Gefühl hervorgerufen werden könnte, daß seine Arbeit in Bezug auf die Schwierigkeiten, die sie stellt, nicht hinreichend gewürdigt worden sei.

---

1) Meurer, Peter: Kritischer Vergleich der Gewichtungen analytischer Arbeitsbewertungsverfahren. Diss. Berlin 1962, S.56.
2) Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.12.
3) Meurer, P.: Kritischer Vergleich ..., a.a.O., S.57.

Selbst Lawshe gibt zu, daß sowohl abgekürzte Arbeitsbewertungsverfahren mit nur wenigen Bewertungsmerkmalen statistisch[1] und logisch gerechtfertigt werden könnten, es vielleicht praktisch doch vorteilhafter sei, "weitere Bewertungsmerkmale mitzuverwenden, wodurch das System den Bewertern und den Beschäftigten annehmbarer wird"[2].

Schließlich wird gegen Lawshe vorgebracht, daß durch eine zu starke Beschränkung der Merkmale wesentliche Aspekte der theoretisch richtigen Gesamtschwierigkeit eines Arbeitsplatzes einfach übergangen werden müssen.

In Übereinstimmung mit obigen Überlegungen hat die praktische Erfahrung gezeigt, daß die optimale Zahl der Anforderungsarten zwischen 10 und 16 schwankt. Dies geht auch aus folgender Übersicht über die in bestimmten Ländern bei wichtigen Bewertungsverfahren benutzte Zahl von Bewertungsmerkmalen hervor.

---

1) Vgl. die oben angeführten Untersuchungen dieses Autors.
2) Lawshe, C.H.; Dudek, E.E. und Wilson, R.F.: Studies in Job evaluation: 7. A factor analysis of two point rating systems, in: Journal of applied Psychology, 32(1948)2, S.128.

Übersicht 3

Zahl der Anforderungsarten bei wichtigen Arbeitsbewertungsverfahren in bestimmten Ländern

Land (verwendetes Verfahren)	Zahl der Anforderungsarten							
	5	10	15	20	25	30	35	40
Belgien (Commission Technique Générale)							32	
England (Electrical Engineering Company)			17					
Frankreich (Télémécanique Électrique Nanterre)		12						
Holland (Standardised Method, Norm V 3000)				21				
Indien (Indian National Trade Union Congress)	7							
Italien (Cornigliano)		12						
Schweden (Metal Trades Scheme)		11						
Schweiz (ETH Zürich)				21				
USA (National Electrical Manufacturers Association		11						
Westdeutschland (Euler-Stevens)			16					
Mitteldeutschland (TAN 3, Blatt 4)		10						
einfaches arithmetisches Mittel n =	15,5							
bei n = 16: Streuung σ =	$\pm$ 6,8 = 43%							
bei n = 15: Streuung σ =	$\pm$ 6,8 = 45%							

Quelle: Meurer (1962), S.47.

Es hat sich also gezeigt, daß das Problem der optimalen Zahl der Anforderungsarten noch ein offenes Problem ist, obwohl bereits praktische Hinweise über die Höchst- und Mindestgrenze, die dabei nicht überschritten werden sollte, vorliegen. Das Problem kann nur hinreichend gelöst werden, wenn einerseits Klarheit darüber besteht, welche Va-

riablen für die Arbeitsschwierigkeit tatsächlich relevant sind - es können also hierfür nicht beliebige Variablen herangezogen werden - und wenn andererseits der Inhalt dieser Variablen (Begriffsintention) derart festgelegt wird, daß den Hinweisen aus der Praxis in Bezug auf die Zahl der Anforderungsarten entsprochen und die Arbeitsschwierigkeit typisch hervorgehoben wird. Die Frage, welche Variablen tatsächlich für die Arbeitsschwierigkeit bestimmend sind, kann nur durch eine umfassendere Theorie, welche die Beziehungen zwischen dem Menschen und seiner Arbeit aufzeigt, beantwortet werden. Darauf soll im Abschnitt "Beitrag zur Rollentheorie" noch einmal zurückgekommen werden. Die Problematik, wie die Anforderungsarten bisher in der Arbeitsbewertung üblicherweise gegliedert und gegeneinander abgegrenzt wurden (Definition), soll Gegenstand der nun folgenden Erörterungen sein.

Auf der internationalen Konferenz über Arbeitsbewertung in Genf im Jahre 1950 konnte Übereinstimmung über folgende sechs Grundmerkmale der Arbeitsschwierigkeit erzielt werden (Genfer Schema).

Übersicht 4

Grundmerkmale der Arbeitsschwierigkeit nach dem Genfer Schema (1950)

	Fachkönnen (skill, aptitudes professionelles)	Belastung (strain, tension, effort)
1. Geistige Anforderungen (mental)	(1)	(3)
2. Körperl. Anforderungen (physical)	(2)	(4)
3. Verantwortung (moral)		(5)
4. Arbeitsbedingungen (conditions)		(6)

Quelle: Euler, Stevens (1952[2]), S.6.

Diesem Schema liegen die Oberbegriffe "Können" und "Belastung" zugrunde. Nach REFA[1] unterscheiden sie sich insofern, als es

- beim Können darauf ankommt, ob und in welchem höchsten Grad Können erforderlich ist (nicht wie lange und wie oft es in Anspruch genommen wird),
- bei der Belastung auf die durchschnittliche Höhe, die Dauer der ununterbrochenen Tätigkeit bei gleicher Belastungshöhe und den Arbeitswechsel ankommt.

Neben dem Genfer Schema werden in der Literatur noch weitere Gliederungsmöglichkeiten der Anforderungen angeführt, die zum Teil bereits vor diesem entstanden sind. Immerhin wird es als ein bedeutender Schritt in Richtung der Vereinheitlichung der Arbeitsbewertung angesehen, daß amerikanische und europäische Arbeitswissenschaftler sich 1950 in Genf auf ein Grundschema der Schwierigkeitsmerkmale einigen konnten.

Auf dem Genfer Schema bauen deshalb die meisten Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung auf, so etwa auch das in Deutschland am meisten bekannte Verfahren von Euler und Stevens (s. Anhang). Dabei werden die angeführten Grundmerkmale der Arbeitsschwierigkeit meistens noch weiter zergliedert, und zwar sowohl in der Vertikale als auch in der Horizontale. Dementsprechend unterscheidet etwa Wibbe[2] zwischen:

1. Merkmalsobergruppen (Anforderungscharakteristika),
2. Hauptmerkmalen (Anforderungsgruppen),
3. Untermerkmalen (Anforderungsarten),
4. Einflußgrößen (Anforderungselemente).

Als Merkmalsobergruppen gelten die beiden allgemeinen Merkmale "Können" und "Belastung".

Der Unterschied zwischen Haupt- und Untermerkmalen wird in folgender Übersicht, die als erweitertes Genfer Schema gilt, deutlich gemacht:

---

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.41.
2) Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.13.

Übersicht 5

Schema der Haupt- und Untermerkmale der Arbeitsschwierigkeit

Hauptmerkmale	Untermerkmale (Anforderungsarten)
A. Geistige Anforderungen	1. Fachkenntnisse 2. Nachdenken (geistige Beanspruchung)
B. Körperliche Anforderungen	3. Geschicklichkeit 4. Muskelbelastung 5. Aufmerksamkeit (Belastung der Sinne und Nerven)
C. Verantwortung für	6. Betriebsmittel und Produkte 7. Sicherheit und Gesundheit anderer 8. Arbeitsablauf
D. Arbeitsbedingungen (Umgebungseinflüsse)	9. Temperatur 10. Nässe (Wasser, Feuchtigkeit, Säure) 11. Schmutz (Öl, Fett, Staub) 12. Gase, Dämpfe 13. Lärm, Erschütterung 14. Blendung, Lichtmangel 15. Erkältungsgefahr, Arbeiten im Freien 16. Unfallgefährdung

Quelle: Wibbe (1966), S.14.

Bereits auf der Ebene der Untermerkmale (Anforderungsarten) weichen viele Verfahren von diesem Schema ab, sei es, weil sie entweder bereits vor dem Zustandekommen des Genfer Schemas entstanden sind oder sei es, weil der Aufgabenbereich, für den sie bestimmt sind (etwa Bürobereich) eine differenziertere Analyse oder eine Abwandlung des Grundschemas zumindest in Bezug auf bestimmte Hauptmerkmale (etwa Umgebungseinflüsse) erfordert.

Die Analyse der Anforderungsarten in Bezug auf die Einflußgrößen (Anforderungselemente), von denen die Anforderungshöhe abhängt, kann beliebig weit getrieben werden. So sieht etwa der Bewertungsplan der Atlantic Refining Company eine

Unterteilung des Hauptmerkmals "Verantwortung" in 7 Untermerkmale vor[1].

1. Verantwortung für Menschen,
2. Verantwortung für Material,
3. Verantwortung für Anlagegüter,
4. Verantwortung marktwirtschaftlicher Art,
5. Verantwortung für Geldbeträge,
6. Verantwortung für Arbeitsmethoden,
7. Verantwortung im Rahmen des Berichtswesens.

Für jedes Untermerkmal werden die Einflußgrößen aufgelistet. Für das Untermerkmal Verantwortung für Menschen sind dies etwa folgende:

- Sicherheit
- Arbeitsleistung
- Disziplin
- Mitarbeiterbeziehungen
- Personalauswahl
- Personaleinsatz
- Ausbildung
- Leistungsvergütung
- Gehaltshöhe
- Arbeitsbemessung
- Beförderung
- Arbeitsbedingungen

Vergleicht man die verschiedenen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung in Bezug auf die Definitionen der Anforderungsarten, wobei spezifiziert wird, von welchen Einflußgrößen die Anforderungshöhe abhängt, so wird man z.T. mit erheblichen Auffassungsunterschieden konfrontiert. Systematische Analysen wurden bereits über dieses Thema durchgeführt[2].

Im folgenden soll ein Beispiel der Definition von Anforderungsarten aus REFA[3] angeführt werden:

Anforderungsart "Kenntnisse"

a) Definition:
"Die Kenntnisse werden durch das geistige Können bestimmt, das auf Ausbildung und Erfahrung sowie auf Denkfähigkeit beruht, soweit diese zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe benötigt werden".

b) Daten für die Anforderungsart "Kenntnisse":
"Hierzu gehören im einzelnen die Fähigkeiten, sachgerecht zu denken und zu urteilen, die Kenntnisse der Wirkungsweise und der Anwendungsmöglichkeiten der zur Arbeitsausführung benötigten Werkzeuge, Maschinen und

---

1) Zit. n. Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.21 f.
2) Hennecke, Alfred: Die Verfahren der Arbeitsbewertung. Untersuchung über die methodischen Grundlagen der verschiedenen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung. Düsseldorf 1965, S.15 ff.
3) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.45 f.

Hilfsmittel, unter Umständen auch deren richtige Wahl und möglichst störungsfreier Einsatz, ferner Erfahrung mit dem zu bearbeitenden Werkstoff sowie die Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge und Verhältnisse. Beim Beschreiben der Kenntnisse ist es unerheblich, ob das erforderliche Können mehr auf Ausbildung oder mehr auf Erfahrung beruht. Dabei sollte möglichst angegeben werden, wie und in welcher Zeit die erforderlichen Kenntnisse üblicherweise erworben werden können, z.B. durch dreiwöchige Anleitung, durch kurze Unterweisung, durch eine Fachausbildung, durch zweijährige Erfahrung".

3.322132 Ermittlung der Daten

Nachdem der Anforderungskatalog zusammengestellt wurde, kommt es darauf an, Daten zu sammeln, welche die Quantifizierung der Anforderungsarten ermöglichen.

REFA vertritt die Auffassung, daß die Gültigkeit des zu ermittelnden Ergebnisses (Arbeitswert) um so größer sein wird, je mehr quantitative Daten über die einzelnen Anforderungsarten ermittelt werden können[1]. Den quantitativen Daten, die gemessen, gezählt oder geschätzt werden können, werden demnach die qualitativen gegenübergestellt, die lediglich beurteilt werden können. Weiterhin heißt es: "Das Ergebnis des Messens, Zählens oder Schätzens sind Zahlenwerte. Das Ergebnis des Beurteilens ist die Angabe einer Klasse, wobei die Klassenbenennung und Klassenzahl zuvor festgelegt worden sind. Ist letzteres nicht der Fall, dann besteht das Beurteilen in einem allgemeinen Beschreiben"[2]. In Zusammenhang damit enthält Übersicht 6 die einzelnen Anforderungsarten des von REFA verwendeten Merkmalkatalogs der Arbeitsbewertung mit den jeweiligen möglichen Arten der Datenermittlung. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem von REFA und anderen Autoren innerhalb der Arbeitsbewertung vertretenen Meßbegriff erfolgt weiter unten (3.323222; 3.323224).

---

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.53.
2) Ebd., S.53.

Übersicht 6

Kennzeichnung der möglichen Arten der Datenermittlung für die einzelnen Anforderungsarten nach REFA (1973, Teil 4, S.54)

Anforderungsarten		Arten der Datenermittlung
Kenntnisse	Ausbildung	in Klassen bei festgelegten Ausbildungsplänen beschreibbar, Zahl der Jahre schätzbar
	Erfahrung, Denkfähigkeit	teilweise in Klassen beschreibbar
Geschicklichkeit	Handfertigkeit, Körpergewandtheit	in Klassen beschreibbar
Verantwortung	für die eigene Arbeit, für die Arbeit anderer, für die Sicherheit anderer	allgemein beschreibbar, Höhe der möglichen Schäden schätzbar, Schadenswahrscheinlichkeit in Klassen beschreibbar
geistige Belastung	Aufmerksamkeit, Denktätigkeit	Dauer meßbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar, Höhe in Klassen beschreibbar
muskelmäßige Belastung	dynamische Muskelarbeit, statische Muskelarbeit, einseitige Muskelarbeit	Höhe und Dauer meßbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar
Umgebungseinflüsse	Klima, Staub, Lärm, Erschütterung, Blendung oder Lichtmangel	Höhe und Dauer meßbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar
	Nässe,Öl,Fett,Schmutz, Gase,Dämpfe	Höhe in Klassen beschreibbar, Dauer meßbar, Häufigkeit zählbar
	Erkältungsgefahr, Schutzkleidung, Unfallgefährdung	allgemein beschreibbar

3.32214 Methoden der Datenerhebung

Nachdem in den Abschnitten über die Arbeitsbeschreibung und über die Anforderungsanalyse bereits deutlich wurde, welche Daten für die Arbeitsbewertung erforderlich sind, soll nun die Frage erörtert werden, mit welchen Methoden diese Daten im allgemeinen erhoben werden. Folgende Möglichkeiten kommen dabei in Betracht[1].

1. Erstellung von Beschreibungen des Arbeitsinhalts durch den Stelleninhaber
2. Erstellung von Beschreibungen des Arbeitsinhalts durch Außenstehende; zu denken ist hier an:
   - den Vorgesetzten
   - die zuständige Fachabteilung
   - betriebsfremde Sachverständige
3. Kombination von 1. und 2.

Als Vorteile der Erstellung von Beschreibungen des Arbeitsinhalts durch den Stelleninhaber wird angeführt, daß dieser seine Aufgabe am besten kennt und daß sich damit Vorurteile gegen die Arbeitsbewertung am ehesten abbauen lassen. Zur Beschreibung werden Fragebogen verwendet. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Vordrucken, die nur eine Ja/Nein-Antwort zulassen, und solchen, die einen Raum für ausführliche Stellungnahmen vorsehen. Bei Fragebogen des letzten Typs wird vom Stelleninhaber bereits ein bestimmtes analytisches Denk- und Ausdrucksvermögen verlangt, mit dem jedoch nicht immer gerechnet werden kann. Außerdem besteht auch die Gefahr der Schönfärbungen oder der Auslassung wichtiger Einzelheiten. Beschreibt der Mitarbeiter selbst den Inhalt seines Arbeitsplatzes, so ist es "Aufgabe des Vorgesetzten, alle objektiv nicht vertretbaren Angaben zu korrigieren"[2].

Das notwendige analytische Denk- und Ausdrucksvermögen läßt sich eher, wenn auch nicht notwendigerweise beim Vorgesetz-

---

1) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.71 f.
2) Zander, Ernst: Arbeits- und Leistungsbewertung. Heidelberg 1970, S.54.

ten oder bei der zuständigen Fachabteilung voraussetzen. Die Analyse der Arbeit kann aber auch so angelegt werden, daß der Stelleninhaber oder der Vorgesetzte[1] die notwendigen Daten sammeln und den Fachkräften[2] die Formulierung des Textes überlassen, denn schließlich können bei letzteren das notwendige Urteilsvermögen, Erfahrung und Ausdrucksgewandtheit eher vorausgesetzt werden.

Wird die Analyse von einer Fachkraft vorgenommen, so wird meistens die Methode der Beobachtung mit derjenigen der Befragung verbunden: der Analytiker beobachtet den Stelleninhaber bei seiner Arbeit und befragt zur Ergänzung seiner Aufschreibungen diesen selbst, dessen Vorgesetzten und gegebenenfalls auch die Mitarbeiter an benachbarten Stellen[3]. Die kombinierte Erhebungstechnik wird in Deutschland am meisten angewandt. Die endgültige Formulierung des Inhalts eines Arbeitsplatzes wird dabei jedoch nicht allein der Fachkraft überlassen: "Viele Betriebe lassen die Arbeitsbeschreibung durch die an der Arbeitsbewertung beteiligten Stellen verantwortlich abzeichnen, also durch den Sachbearbeiter der Arbeitsbewertung, den Betriebsleiter, den Betriebsrat usw. Die Arbeitsbeschreibung gewinnt so den Charakter einer Urkunde, die für die Lohnbestimmung, den Arbeitseinsatz und dergleichen wichtig ist"[4]. Dabei wird auch die Forderung erhoben, "den Stelleninhabern unabhängig von den arbeitsrechtlichen Vorschriften Gelegenheit zur Einsicht in ihre Tätigkeitsbeschreibungen zu gewähren und Einsprüche zuzulassen"[5].

---

1) In der Anlage befindet sich ein Fragebogen für die Befragung von Aufsichtspersonen der Firma "The Atlantic Refining Company".
2) Die in der Bundesrepublik für diesen Zweck eingesetzten Fachkräfte haben meistens eine spezielle Ausbildung genossen, die entweder vom REFA-Verband oder von technischen Hochschulen, Ingenieur- bzw. Fachschulen vermittelt wurde.
3) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.37.
4) Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.80.
5) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.73.

3.3222 Beitrag zur Rollentheorie

3.32221 Die verwendeten Erhebungsinstrumente und die erfaßten Daten im allgemeinen

Wie gesehen, geht es der Arbeitsbewertung zur Erreichung ihres Zweckes zunächst darum, eine geeignete Grundlage zu schaffen, auf der die Bewertung der Arbeitsplätze(bereiche) vorgenommen werden kann. Neben der Erfassung der einzelnen Momente sowie Dimensionen der Arbeitsrolle selbst besteht ein weiterer Beitrag der Arbeitsbewertung zur Rollentheorie in den zur Erhebung dieser Daten verwendeten Methoden. Wie hervorgehoben wurde, bestehen diese im wesentlichen in den Techniken der Beobachtung und Befragung. Analysen von schriftlichen Dokumenten werden kaum vorgenommen, obwohl auch damit wichtige Erkenntnisse (etwa durch Durchsicht der Gebrauchsanweisungen von Maschinen und Geräten sowie von Akten) erzielt werden könnten. Deutlich wurde ebenfalls, daß unter den zur Datengewinnung herangezogenen Personen neben dem Arbeitsplatzinhaber selbst grundsätzlich dessen Vorgesetzte, die zuständige Fachabteilung und gegebenenfalls auch die Mitarbeiter der benachbarten Stellen in Frage kommen. Damit ist der notwendige Systembezug bei der Rollenerfassung automatisch gewährleistet. Bedenken bestehen lediglich gegen die Heranziehung der Kollegen des Arbeitsplatzinhabers, da die Gefahr besteht, daß ihre Aussagen durch ihre Interessen gegenüber dem Rolleninhaber mitgeprägt werden.

Die Beobachtung des Arbeitsplatzinhabers bei seinem Tun zielt in erster Linie auf die Erfassung seines Rollenhandelns. Gleichzeitig werden damit jedoch auch gewisse Aspekte des subjektiven Moments der funktionalen Rolle bis zu einem gewissen Grade (Rolleninterpretation) miterfaßt. Durch die Befragung des Arbeitsplatzinhabers können vor allem sämtliche Dimensionen des subjektiven Moments (u.a. auch ob ein Unterschied besteht zwischen Rollenwahrnehmung und -interpretation) und nochmals das Moment des Rollenhandelns ermittelt werden.

Die Befragung des Vorgesetzten (bzw. der zuständigen Fachabteilung) des Arbeitsplatzinhabers zielt demgegenüber primär auf die Erfassung des objektiven Moments der funktionalen Rolle.

Da es Aufgabe des Analytikers ist, sämtliche Daten über die verschiedenen Momente der funktionalen Rolle zu einem einheitlichen Bild zusammenzufassen, das von verschiedenen Stellen gebilligt werden muß, wird damit prinzipiell auch die Dynamik des Rollenphänomens erfaßt. Das somit zusammengestellte Ergebnis, welches zu einem Normengefüge verdichtet wird (objektives Rollenmoment), spiegelt das für den Erhebungszeitpunkt jeweils neueste Bild der funktionalen Rolle wider. Damit ist aber auch gesagt, daß für die Arbeitsbewertung - da sie primär an einer Differenzierung der Entgelte interessiert ist und somit an Merkmalen, aus denen diese Differenzierung auf objektive Weise abgeleitet werden kann - prinzipiell nur die zentralen Rollenelemente in Frage kommen.

Ein unter dem rollentheoretischen Gesichtspunkt weiterhin wichtiger Aspekt der Datenerfassung bei der Arbeitsbewertung ist die Aufhebung der Diskrepanzen, die entweder unter den Rollennormen, die von verschiedenen Instanzen an den Arbeitsplatzinhaber gerichtet werden oder die zwischen den Rollennormen einerseits und der Rollenwahrnehmung bzw. -interpretation des Individuums andererseits bestehen. Auf den damit verbundenen Institutionalisierungseffekt soll weiter unten noch eingegangen werden.

Nach diesem kurzen Gesamtüberblick soll nun unabhängig von den verwendeten Techniken auf die einzelnen Items der erhobenen Daten eingegangen und gleichzeitig geprüft werden, wie sie im Verhältnis zu den einzelnen bereits herausgearbeiteten Dimensionen des objektiven Moments der funktionalen Rolle und zu dem Hauptzweck der Arbeitsbewertung zu beurteilen sind.

3.32222 Die Arbeitsbeschreibung

3.322221 Das REFA-Modell der Arbeitsbeschreibung

Da das von REFA vorgeschlagene Modell oben bereits im einzelnen dargestellt wurde, soll es hier nun ebenfalls als Hauptgrundlage der Erörterungen dienen. Auf die übrigen Modelle (s. Anhang) kann im einzelnen nicht eingegangen werden. Sie werden daher lediglich in summarischer Weise behandelt.

(1) Im methodischen Teil wurde darauf hingewiesen, daß REFA bei der Arbeitsbeschreibung nicht vom Arbeitsplatz, sondern vom Arbeitssystem ausgeht. Materiell besteht zwischen Arbeitsplatz und Arbeitssystem kein Unterschied: Beide Begriffe werden zur Bezeichnung desselben Phänomens verwendet. Der einzige Unterschied besteht in der Blickrichtung des Forschers und somit in der unterschiedlichen Betonung bestimmter Aspekte des Untersuchungsgegenstandes. Oben wurde der Arbeitsplatz als der "Inbegriff der Normen, die nach Maßgabe der Betriebsorganisation für das einzelne Betriebsmitglied verbindlich sind" definiert. Dabei wurde unter dem Begriff der "Normen" die Gesamtheit der Arbeitsaufgabe in Art und spezifischer Zusammensetzung gemeint (vgl. 3.311). Die Betonung liegt hier also auf den Normen bzw. auf der Arbeitsaufgabe, die jedoch nicht vom Arbeitsplatzinhaber weggedacht werden kann: Die Aufgabe wird dem Arbeitsplatzinhaber übertragen. Demgegenüber wird der Systembegriff bei REFA[1] als "eine Gesamtheit von Elementen definiert", "deren Beziehungen einem bestimmten Zweck dienen". Je nach den wichtigsten Elementen werden folgende Systemarten unterschieden:
- technische Systeme, deren wichtigste Elemente Betriebsmittel und Werkzeuge sind,
- soziale Systeme, die aus Menschen bestehen und
- soziotechnische Systeme (Mensch-Maschine-Systeme),

---

1) REFA, Teil 1 ..., a.a.O., S.67.

deren wichtigste Elemente Menschen und Betriebsmittel sind.

Weiterhin heißt es dann, daß das Arbeitsstudium es fast ausschließlich mit soziotechnischen Systemen zu tun habe, die als Arbeitssysteme bezeichnet werden. "Arbeitssysteme dienen der Erfüllung von Arbeitsaufgaben; hierbei wirken Menschen und Betriebsmittel mit der Eingabe unter Umwelteinflüssen zusammen"[1].

Obwohl der REFA-Verband bei der Gestaltung der Arbeitssysteme auch die Notwendigkeit der Beachtung der menschlichen Leistungsfähigkeit und Bedürfnisse anerkennt[2], wird hier deutlich, daß er sich tatsächlich von der älteren Auffassung der Arbeitswissenschaft im Sinne Taylors[3] noch nicht völlig befreien konnte. Der Mensch tritt noch deutlich als Systemelement neben (d.h. auf der gleichen Ebene) der Maschine als Aufgabenträger auf, deren Zusammenwirken es in optimaler Weise zu gestalten gilt. Damit wird aber offensichtlich ein wichtiger Unterschied, der den Menschen von der Maschine unterscheidet, verkannt: die Maschine kann lediglich, nachdem sie vom Menschen entwickelt und programmiert wurde, Verrichtungen ausführen, die bis in ihre letzten Einzelheiten vorgeplant wurden. Unvorhergesehene Abweichungen von diesem Plan führen zwangsläufig zu Störungen. Demgegenüber braucht der Mensch als schöpferisches Wesen, nicht wie eine Maschine in allen Einzelheiten vorprogrammiert zu werden. Im Gegenteil sträubt er sich gegen eine allzu straffe Planung, wenn er selbst zum Objekt der Planung wird und ist stets bestrebt, seiner Originalität Ausdruck zu verleihen.

Der Absicht, den Arbeitsprozeß mit Hilfe des Begriffs des soziotechnischen Systems zu beschreiben, liegt die bewußte oder unbewußte Verschmelzung des Menschen als handelndes Subjekt mit den mit ihm in Bezug auf die Originalität nicht zu vergleichenden Betriebsmitteln

---

1) REFA, Teil 1 ..., a.a.O., S.67.
2) Ebd., S.10.
3) Taylor, Frederick Winslow: Shop Management. New York 1903.

zugrunde. Handelndes Subjekt im Arbeitssystem ist nicht der Mensch oder die Betriebsmittel, sondern das System, welches durch das Zusammenwirken des Menschen mit den Betriebsmitteln im Sinne der Aufgabenerfüllung konstituiert wird.

Die Betrachtung des Arbeitsplatzes als soziotechnisches System versagt bei konsequenter Anwendung daher gerade dann, wenn es darum geht, die vom arbeitenden Menschen geforderten Qualifikationen in ihrem Ausprägungsgrad adäquat zu erfassen. Dies ist vor allem bei solchen Arbeitsplätzen der Fall, bei denen dem Einzelnen bei der Aufgabenerfüllung ein gewisser Spielraum gewährt wird. Hier tritt die Überlegenheit des Menschen gegenüber der Maschine bzw. den Betriebsmitteln deutlich zutage. Es leuchtet daher ein, daß der Begriff des soziotechnischen Systems sich als theoretisches Instrumentarium, wenn überhaupt, lediglich bei Aufgaben mit einem geringem Spielraum mit einigem Erfolg anwenden läßt, während er bei kreativen Aufgaben völlig versagt.

Als unbrauchbar erweist sich der Begriff des Arbeitssystems, wie er von REFA definiert wird auch in den Fällen, wo zur Erledigung einer Aufgabe vom Menschen keine oder kaum Betriebsmittel verwendet werden, wie etwa in den reinen aufsichtsführenden Tätigkeiten.

Es scheint daher sinnvoll, bei der Anforderungsermittlung von der angeführten Definition des Arbeitsplatzes auszugehen, da sie gegenüber dem Begriff des Arbeitssystems umfassender und ideologisch weniger belastet ist.

Zudem scheint REFA den Systembegriff als Instrument der Arbeitsbeschreibung nicht in allen Einzelheiten völlig durchdacht zu haben, weshalb auch seine praktische Anwendung nicht konsequent im Sinne der theoretischen Definition vorgenommen wurde: Wie sich oben herausstellte, werden im Teil 4 der "Methodenlehre des Arbeitsstudiums"[1] als Elemente des Arbeitssystems folgende angeführt:

---

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.23.

- Arbeitsaufgabe,
- Eingabe,
- Ausgabe,
- Betriebsmittel,
- Umwelteinflüsse und
- Arbeitsablauf.

Der Mensch wird hier nicht angeführt, da er als Bezugspunkt der Arbeitsbeschreibung dient. Damit werden zweifelsohne wichtige Dimensionen des objektiven Moments der Arbeitsrolle angeschnitten. Nicht zu verstehen ist jedoch in diesem Zusammenhang, daß Elemente wie "Arbeitsaufgabe" und "Arbeitsablauf" als Systemelemente zu sehen sind und als solche "zusammenwirken" können. Hier scheinen die Dimensionen des Hauptbegriffs in ihren Über- und Unterordnungsverhältnissen also nicht konsequent durchdacht worden zu sein.

(2) Der Begriff "Arbeitsaufgabe" entspricht den für den Inhaber einer Arbeitsrolle verbindlichen Normen (Funktionsinhalt). Allerdings unterstreicht REFA lediglich den Zielaspekt bei der Definition der Arbeitsaufgabe und ignoriert völlig den Prozeßaspekt, was zu den begrifflichen Verwirrungen führte, auf die gerade hingewiesen wurde.

(3) Die Unangemessenheit der Begriffe der Systemtechnik zur Beschreibung der Arbeit mit dem Zwecke der Erfassung der Tatbestände, die zur Schwierigkeit der Arbeit beitragen, zeigt sich am deutlichsten bei den Begriffen "Eingabe" und "Ausgabe", in dem Sinne, in dem sie von REFA gebraucht werden. Vergleicht man in diesem Zusammenhang das REFA-Modell der Arbeitsplatzbeschreibung (s. Anlage), so fällt einem auf, daß unter der Rubrik "Eingabe" neben Gegenständen wie "Fässer", "Kisten", "Säcke", "Quittungsvordrucke", "Ladepapiere" usw. auch Objekte wie "Stadtplan" und "Führerschein" oder der Ausdruck "mündliche Anweisung" zu finden sind. Hier zeigt sich deutlich, daß eine Reihe von wichtigen Begriffen, wie "Aufgabenobjekt", "Information", "Sachmittel" usw., die es gerade unter dem Gesichtspunkt der

Erfassung der Arbeitsschwierigkeit zu trennen gilt, vermischt werden.

(4) Der Begriff "Betriebsmittel" wird lediglich zur Bezeichnung von Geräten, Maschinen und Anlagen, die in irgendeiner Weise im Arbeitssystem an der Aufgabenerfüllung beteiligt sind, verwendet. In diesem Falle werden die Konsequenzen der Übertragung der Sprache und Denkweise der Systemtechnik auf die Arbeitsbewertung wieder ersichtlich. Es wird behauptet, daß die Betriebsmittel an der Erfüllung der Arbeitsaufgabe "beteiligt" sind, während die übrigen sachlichen Mittel im Sinne der Arbeitsaufgabe "verändert" oder "verwendet" werden. Die Tatsache, daß die Maschine in ihrer Funktionsweise nicht unabhängig vom Menschen, der sie programmiert, steuert oder überwacht, zu denken ist, wird damit übergangen.

(5) Der Begriff "Umwelteinflüsse" wird im Verhältnis zu dem verfolgten Zweck zu weit gefaßt, da er sowohl zur Bezeichnung der physikalischen Einflüsse als auch der organisatorischen, topologischen, technischen und zeitlichen Merkmale sowie der Art der zwischenmenschlichen Beziehungen verwendet wird. Infolge eines unter dem Gesichtspunkt der Anforderungsermittlung ungenügend entwickelten theoretischen Bezugsrahmens werden zudem vor allem die unter dem Ausdruck "andere Einflüsse" zusammengefaßten Begriffe nicht weiter untergliedert. Dies hat zur Folge, daß wichtige Tatbestände der Arbeitsschwierigkeit nur mangelhaft oder überhaupt nicht erfaßt werden.

(6) Der Begriff "Arbeitsablauf" dient bei REFA der Erfassung der raumzeitlichen Gliederung des Arbeitsvollzugs. Überprüft man jedoch in diesem Zusammenhang das REFA-Modell der Arbeitsbeschreibung (s. Anhang), so stellt sich heraus, daß eine Reihe der in dem behandelten Fall relevanten zeitlichen Dimensionen, wie z.B. Dauer, zeitliche Gebundenheit und Tempo, nicht erfaßt wurden. Ausserdem überschneidet sich der hier in Frage stehende Begriff zum Teil mit den Termini "Eingabe" und "Ausgabe", was zu einer doppelten Erfassung desselben Phänomens führen muß.

(7) Die Frage nach der "Arbeitssituation", d.h. nach den Beziehungen des Arbeitssystems zu den vor- und nachgelagerten bzw. überlagerten Arbeitssystemen ist unter dem Gesichtspunkt der Anforderungserfassung wegen der bereits erwähnten Gründe wenig sinnvoll. REFA selbst verzichtet in diesem Zusammenhang auf den Denkansatz der Systemtechnik und fragt stattdessen, wie gesehen, nach der Einordnung der betrachteten Stelle in die betriebliche Organisation, d.h. nach ihrem offiziellen Rang innerhalb der Aufbauorganisation. Außer der Angabe des Spielraums bei der Aufgabendurchführung wird damit jedoch nur ein Aspekt der sozialen Beziehungen des Arbeitsplatzinhabers zu den übrigen Systemmitgliedern erfaßt, nämlich die Herrschaftsbeziehungen. Die darüber hinaus gehenden Interaktions- bzw. Kooperationsbeziehungen können parallel oder unabhängig dazu verlaufen. Obwohl sie keinen expliziten Eingang in das REFA-Modell der Arbeitsbeschreibung gefunden haben (es sei denn unter der Rubrik "Einzel-Mehrstellenarbeit"), wird auf sie jedoch in dem im Anhang angeführten Beispiel weitgehend eingegangen, was wiederum auf die mangelnde theoretische Fundierung des REFA-Beitrages hinweist.

Zusammenfassend kann man sagen, daß das REFA-Modell der Arbeitsbeschreibung zwar auf wichtige Dimensionen des objektiven Moments der funktionalen Seite der Arbeitsrolle hinweist, daß jedoch ihre begriffliche Abgrenzung zum Zwecke der Qualifikationserfassung nicht konsequent durchdacht wurde.

3.322222 Die übrigen Modelle der Arbeitsbeschreibung

Vergleicht man die übrigen Modelle der Arbeitsbeschreibung (s. Anhang) mit dem REFA-Modell, so stellt sich heraus, daß zwar aus allen Modellen bestimmte Dimensionen des objektiven Moments der Arbeitsrolle eindeutig hervorgehen, wie Titel (Bezeichnung der Arbeitsrolle), Tätigkeitsinhalt und das zu bearbeitende Objekt. Die übrigen Dimensionen werden

jedoch nicht immer genügend berücksichtigt. So fehlt bei Hagner/Weng etwa völlig die organisatorische Einordnung des Arbeitsplatzes (offizieller Rang) und bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle die Dimensionen "Arbeitsmittel" und "physischer Raum". Bei Euler/Stevens wurde der "Spielraum" der Aufgabe nicht genügend herausgearbeitet und die Tätigkeit "sonstige Botengänge" nur erwähnt und nicht weiter analysiert, während die Midwest Insurance Company gänzlich von der "Zeitdimension" abstrahierte. Selbst bei der Darstellung des Funktionsinhalts sind Unterschiede in der Darstellungsweise zu verzeichnen: während die Midwest Insurance Company die einzelnen Teilaufgaben in Kategorien gemäß bestimmten Sachgesichtspunkten mit einem bestimmten Allgemeinheitsgrad darstellt, weisen die Tätigkeitslisten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung einen wesentlich geringeren Allgemeinheitsgrad auf.

Immerhin weisen die unterschiedlichen Allgemeinheitsgrade, sofern sie von der Sache her gerechtfertigt sind, auf gewisse rollentheoretische Implikationen. Vergleicht man etwa die Arbeitsbeschreibungen von REFA und die "Tätigkeitslisten" der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) auf ihren Allgemeinheitsgrad, so fällt auf, daß letztere sich lediglich auf die Beschreibung der Aufgabenziele (d.h. das, was zu erreichen ist) beschränkt und die Prozesse zur Erreichung dieser Ziele außer Acht läßt, wohingegen REFA nicht nur das Aufgabenziel ("Arbeitsaufgabe"), sondern vor allem auch die nach einer bestimmten Reihenfolge ablaufenden Prozesse ("Arbeitsablauf", "Eingabe", "Ausgabe") ausführlich beschreibt. Auf das Aufgabenziel ("Zweck") weist übrigens auch die Atlantic Refining Company besonders hin.

In Bezug auf den Faktor "Zeit" weist die Kommunale Gemeinschaftsstelle besonders auf die Häufigkeit (%-Werte) hin, mit der eine bestimmte Teilaufgabe durchgeführt wird. Zudem fragen Hagner/Weng sowie The Atlantic Refining Company dabei noch nach der "regelmäßigen Arbeitszeit". Als weitere Dimension weist die Midwest Insurance Company besonders auf die "Körperhaltung" des Rolleninhabers hin. Als allge-

meine Schwäche der angeführten Modelle gilt jedoch, daß wichtige Dimensionen der Arbeitsrolle oft nur beiläufig und nicht unter einer besonderen Rubrik erwähnt werden. Damit wird ihnen nicht die gebührende Aufmerksamkeit bei der Qualifikationserfassung beigemessen.

3.322223 Gründe für die Diskrepanzen

Die im Zusammenhang mit der Arbeitsbeschreibung zwischen den verschiedenen Verfahren auftretenden Diskrepanzen lassen sich jedoch nicht alle auf Merkmale der jeweils zu untersuchenden Arbeit zurückführen (etwa größerer oder kleinerer Spielraum bei der Aufgabendurchführung oder hoher Heterogenitätsgrad der einzelnen Teilaufgaben). Wesentlicher sind hier vielmehr eine Reihe anderer Faktoren, die es im folgenden zu erörtern gilt:

(1) Bei den einzelnen Arbeitsbewertungsverfahren handelt es sich vielfach um ad hoc-Verfahren, die aus einem Imperativ der Praxis entstanden sind. Dies trifft zwar in erster Linie für ältere Verfahren zu, aber selbst auch die neueren wurden noch vielfach unter diesen Umständen konzipiert. Allgemein gilt daher, daß bisher noch kaum Arbeitsbewertungsverfahren im Zusammenhang mit einem theoretischen Bezugsrahmen kritisch durchleuchtet wurden oder bereits an Hand eines solchen Modells entwickelt worden wären.

(2) Die Kenntnisse über die menschliche Arbeit sind noch lückenhaft, und bisher ist es nicht gelungen, sie in eine allgemeine Theorie zusammenzufassen, die bei Arbeitsanalysen als allgemeiner Bezugsrahmen herangezogen werden könnte.

(3) Auch die empirische Forschung über die einzelnen Dimensionen der Arbeitsrolle ist noch wenig fortgeschritten. Sie wird gegenwärtig von Vertretern verschiedener Fachrichtungen und infolgedessen auch mit unterschiedlichen Fragestellungen betrieben. Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit auf interdisziplinärer Basis wird zwar aner-

kannt, in der Praxis gibt es diesbezüglich jedoch erst sporadische Versuche. Intensivere Bemühungen sind lediglich auf dem Gebiet der Berufsforschung zu verzeichnen. Eine engere Zusammenarbeit wurde in dieser Beziehung zwischen dem Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung, dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sowie der für Berufskunde und berufliche Bildung zuständigen Unterabteilung der Bundesanstalt für Arbeit seit Ende 1973 eingeleitet[1]. Von ihr sind weitere Impulse für die Theorie der Berufs- bzw. Arbeitsrolle zu erwarten. Speziell auf dem Gebiet der Arbeitsbewertung werden jedoch lediglich vereinzelte Forschungen betrieben. Es bleibt aber zu hoffen, daß diese Wissenschaft von den Forschungen anderer Disziplin in Zukunft mehr Gebrauch macht bzw. daß die interdisziplinäre Zusammenarbeit weiter vorangetrieben wird. Die Notwendigkeit der Forschung zeigt sich hier vor allem darin, daß zur Zeit noch viele Fragen hinsichtlich des praktischen Vorgehens offen bleiben. Neben der Herausarbeitung der einzelnen Dimensionen einer Arbeitsrolle bleiben unter anderem noch folgende Probleme zu lösen:

a) Die Frage des Allgemeinheitsgrades der zu beschreibenden Funktionen stellt sich vor allem dann, wenn bei einer Arbeitsrolle mehrere Teilaufgaben mit einem gleichen oder unterschiedlichen Spielraum zu beschreiben sind. Nach dem Zweck der Arbeitsbeschreibung innerhalb der Arbeitsbewertung zu urteilen, müßte jedoch jede Teilaufgabe, sofern sie sich in einer Dimension von den übrigen Teilaufgaben abhebt, nach Möglichkeit eindeutig beschrieben werden. Nur

---

1) Vgl. Autorengemeinschaft: Qualifikations- und Arbeitsanalyse. Bericht über einen gemeinsamen Workshop des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung, des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und des Referats Berufskunde der Bundesanstalt für Arbeit. Mitteilungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Erlangen, (1974)2, S.164-189.

so kann eine vollständige Erfassung der Arbeitsschwierigkeit gewährleistet werden[1].

b) Auch der Satzaufbau und die geeignete Wortwahl ist bei der Formulierung von Arbeitsbeschreibungen noch nicht völlig geklärt. Zwar gibt es in der Literatur einen Consensus über die von REFA angeführten Regeln der Arbeitsbeschreibung. Dies schließt jedoch nicht aus, daß in der Praxis noch keine genügende Klarheit über die beste Weise des Satzaufbaus und die dabei zu wählenden Worte herrscht, um etwa eine völlig zutreffende Beschreibung zu erzielen. Zander[2] schlägt für die Beschreibung des Aufgabenzieles eine besondere Satzform vor, die "so daß"-Form. Als Beispiel sei hier die Beschreibung des Aufgabenziels des Leiters der Schaltgeräte angeführt: "Planen, Erstellen und Durchführen von Programmen zur Wartung, Überholung und Reparatur von Schaltgeräten und Schaltluftanlagen, so daß Wirtschaftlichkeit und Betriebstüchtigkeit gewährleistet sind". Zur Beschreibung der fachlichen Tätigkeiten liefert dieser Autor eine Liste von Tätigkeitswörtern, denn oft erweist es sich, daß ein Tatbestand nur dann exakt erfaßt werden kann, wenn dazu auch das treffende Wort ausgewählt wird. So sollten nach diesem Autor[3] Worte wie "abstimmen, disponieren, koordinieren, mitwirken bei, unterstützen bei, veranlassen und Zusammenarbeiten mit" "nicht

---

1) In diesem Zusammenhang führt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (vgl. Autorengemeinschaft: Qualifikations- und Arbeitsanalyse ..., a.a.O., S.168) ein Forschungsprojekt über das Thema "Technologie der Arbeitsplätze" mit dem Ziel durch, Methoden zur systematischen Beschreibung von Berufstätigkeiten zu entwikkeln und vorhandene Beschreibungen auf ihren Aussagegehalt zu untersuchen.
Vgl. auch das "Handbuch der Tätigkeitselemente", Hrsg.: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (deutsche Übersetzung des "Work Performed Manual" des U.S. Department of Labor, Bureau of Employment Security, Washington 1959).

2) Zander, Ernst: Handbuch der Gehaltsfestsetzung. Heidelberg 1972³, S.109.

3) Ebd., S.114.

verwendet werden, weil sie häufig die Entscheidungsbefugnisse nicht exakt erkennen lassen".

Obwohl dieses Probleme sind, die von der Arbeitsbewertung noch nicht hinreichend gelöst wurden, kommt ihnen rollentheoretisch dennoch eine bestimmte Bedeutung zu. Sie besteht darin, daß sie den Forscher auf diese Problematik überhaupt erst aufmerksam machen.

3.322224 Forschungsergebnisse, die im Rahmen anderer Disziplinen erzielt wurden

Obwohl unsere Kenntnisse auf dem Gebiet der menschlichen Arbeit noch lückenhaft sind, konnte mit den bisherigen Forschungen immerhin bereits eine Reihe von Erkenntnissen erzielt werden, die einen echten Beitrag zur Theorie der Arbeitsrolle bedeuten und die deshalb gerade für die Arbeitsbewertung von großem Nutzen sein dürften. Diese Forschungen zeigen, daß das Phänomen der menschlichen Arbeit durchaus erkennbare Strukturen aufweist, die ihrerseits mit entsprechenden Qualifikationsstrukturen verbunden sind. Es gilt also, diese Strukturen durch geeignete Untersuchungen offenzulegen, um dadurch auch die entsprechenden Qualifikationsstrukturen mit einer größeren Präzision als bisher in der Arbeitsbewertung üblich herauszuarbeiten.

Am weitesten fortgeschritten ist die Forschung auf dem Gebiet der industriellen Arbeit, wobei vor allem der Einfluß der technischen Entwicklung auf die vom Menschen geforderten Qualifikationen untersucht wurde. Zu erwähnen sind hier unter anderem die Arbeiten von Popitz u.a.[1], Neuloh und Wiedemann[2] sowie von Kern und Schumann[3].

---

1) Popitz, Heinrich; Bahrdt, Hans; Jüres, Ernst August und Kesting, Hanno: Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen 1957.
2) Neuloh, Otto und Wiedemann, Herbert: Arbeiter und technischer Fortschritt. Untersuchungen in der nordrhein-westfälischen Metallindustrie über die Anforderungselemente technischer Neuerungen und die Reaktionen der Arbeiter. Köln, Opladen 1960.
3) Kern, Horst und Schumann, Michael: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Bd. I und II. Frankfurt/M. 1973².

Aber auch das Erlebnis der industriellen Arbeit durch den Menschen mit ihren charakteristischen Strukturen war bereits Gegenstand von Untersuchungen. Sie wurden von Autoren durchgeführt, die überwiegend Anhänger der phänomenologischen Methode sind. Zu nennen sind hier u.a. wiederum Popitz et al.[1] und Bahrdt[2].

Seit Jahren versucht auch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung[3] die Strukturen der Arbeit in der Kommunalverwaltung herauszuarbeiten.

Im Rahmen der Berufsforschung sei neben den bereits erwähnten Institutionen (3.322223) u.a. noch auf Bürgi[4] hingewiesen, der den Versuch unternommen hat, ein Modell zur Quantifizierung der einzelnen Dimensionen der Arbeitsaufgabe zu entwickeln. Auf einige dieser Beiträge auf dem Gebiet der industriellen Arbeit soll im folgenden kurz eingegangen werden, da sie für die Arbeitsbewertung besonders aufschlußreich sein dürften, sei es, daß in ihnen der Zusammenhang zwischen Arbeits- und Qualifikationsstrukturen deutlich herausgearbeitet wurde oder daß sie Modellcharakter für die Arbeitsbeschreibung mit dem Ziel der Qualifikationsermittlung haben. Eine kritische Würdigung dieser Arbeiten kann hier jedoch nicht vorgenommen werden.

(1) Rollentheoretisch besteht der Beitrag des Autorenteams um Popitz[5] in der Erforschung der Auswirkungen der verwendeten Arbeitsmittel (technischen Anlagen) auf die vom arbeitenden Menschen geforderten Qualifikationen. Unter anderem wurden zwei Kooperationsformen eingehender untersucht, die jeweils durch die technische

---

1) Popitz, H. et al.: Technik und ..., a.a.O.
2) Bahrdt, Hans Paul: Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Industriebetriebes und seiner Angestellten. Stuttgart 1958.
3) Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Arbeitsuntersuchungen in der Kommunalverwaltung. Köln 1967[4].
4) Bürgi, Andreas: Die Analyse von Berufen und Berufsanforderungen unter Berücksichtigung der Problemstellungen in der Berufsberatung. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1976.
5) Popitz, H. et al.: Technik und Industriearbeit ..., a.a.O.

Anlage bedingt sein können: die teamartige und die gefügeartige Kooperation.

Die Unterscheidungsmerkmale beider Kooperationsarten werden wie folgt dargestellt[1]:

1. Die <u>teamartige Kooperation</u> ist durch die technische Anlage bedingt: die Anlage ermöglicht die Kooperation und gibt die Arbeitsteilung als solche vor, ohne jedoch die Kooperation zu vermitteln.	1. Die <u>gefügeartige Kooperation</u> ist bedingt durch die technische Anlage: die Anlage ermöglicht die Kooperation, gibt die Arbeitsteilung vor und vermittelt die Kooperation.
2. Die räumliche Anordnung der Arbeitsvollzüge läßt eine freie Beweglichkeit des Einzelnen im gemeinsamen Arbeitsraum zu.	2. Es besteht eine feste Systematik der Arbeitsplätze, die der technischen Anlage so zugeordnet ist, daß eine freie Beweglichkeit des Einzelnen weitgehend verhindert wird.
3. Eine gemeinsame Dispositionschance über die Verteilung der zu leistenden Arbeit auf die einzelnen Arbeitskräfte ist gegeben.	3. Es besteht eine feste Unterteilung der Arbeitsaufgabe, die durch die technische Anlage so weitgehend vorgegeben ist, daß eine Dispositionschance über die Verteilung der zu leistenden Arbeit auf die einzelnen Arbeitskräfte ausgeschlossen ist.
4. Durch die technische Anlage ist die zeitliche Ordnung als Rahmen vorgegeben. (Was muß bis wann getan werden?)	4. Durch die technische Anlage ist die zeitliche Ordnung als konkretes Nacheinander bis in das Detail vorgegeben. (Was ist hier und jetzt zu tun?)
5. Es besteht ein wechselseitiges Unterstützungsverhältnis: einer kann dem anderen durch unmittelbare Beteiligung an dessen Arbeitsaufgaben Hilfe leisten.	5. Eine Hilfeleistung durch unmittelbare Beteiligung an der Arbeitsaufgabe des anderen ist nicht möglich.
6. Dagegen können Fehler, Störungen oder Unsicherheiten in einem Arbeitsvollzug durch andere Arbeitsvollzüge nicht ausgeglichen werden, indem sich diese qualitativ variieren	6. Dagegen kann eine begrenzte Hilfe durch qualitative Änderung des eigenen Arbeitsvollzuges, durch Beschleunigung oder Verlangsamung des Tempos geleistet werden, um Fehler oder Un-

1) Popitz, H. et al.: Technik und Industriearbeit ..., a.a.O., S.66 f.

oder ihr Tempo modifizieren.

sicherheiten des anderen zu korrigieren (Improvisationschance)[1].

(2) Der Beitrag von Kern und Schumann[2] besteht in der Entwicklung einer Typologie der Arbeitsplätze im Zusammenhang mit den zur Erledigung der Arbeit verwendeten sachlichen Hilfsmitteln bzw. technischen Anlagen. Die Typologie erstreckt sich innerhalb der industriellen Arbeit lediglich auf die Produktionsarbeiten und unterscheidet dabei acht Stufen des Mechanisierungsgrades, die wiederum in weitere "Arbeitsarten" unterteilt werden[3]:

---

1) In Bezug auf die Reichweite dieser beiden Kooperationsformen, die aus der Analyse der Arbeitsformen der Hüttenindustrie gewonnen wurden, vgl. Popitz, H. et al.: Technik und Industriearbeit ..., a.a.O., S.67 ff.
2) Kern, H. u. Schumann, M.: Industriearbeit und ..., a.a.O.
3) Ebd., Bd. II, S.88 ff.

Übersicht 7

Typen industrieller Arbeit - nur Produktionsarbeiten - nach Kern/Schumann

Mechanisierungsgrad	reiner Handbetrieb (Stufe 1)		Fließbandarbeit (Stufe 2)	
Arbeitsart	Typ 1: Handwerkliche Arbeit	Typ 2: einfache Handarbeit	Typ 3: motorische Bandarbeit	Typ 4: sensorische Bandarbeit
Mechanisierungsgrad	einfunktionale Einzelaggregate m.d. Notwendigkeit permanenter manueller Arbeiten (Stufe 3)		Einzelaggregate m.d. Notwendigkeit permanenter Eingriffe ü. Bedienungsinstrumente (Stufe 4)	
Arbeitsart	Typ 5: Maschinenbedienung	Typ 6: Apparatebedienung	Typ 7: Steuerarbeit	Typ 8: Schaltarbeit
Mechanisierungsgrad	multifunktionale Einzelaggregate o.d.Notwendigkeit permanenter gestaltender Eingriffe des Menschen (Stufe 5)		Aggregatssysteme (Stufe 6)	
Arbeitsart	Typ 9: Maschinenführung	Typ 10: Apparateführung	Typ 11: Anlagenführung	
Mechanisierungsgrad	Teilautomatisierte Einzelaggregate (Stufe 7)		teilautomatisierte Aggregatssysteme (Stufe 8)	
Arbeitsart	Typ 12: Automatenführung	Typ 13: Automatenkontrolle	Typ 14: Anlagenkontrolle	Typ 15: Meßwartentätigkeit

Jeder Arbeitstyp wird in Bezug auf seine Eigenart und den geforderten Qualifikationen ausführlich beschrieben[1]. Letztere werden in vier große Kategorien unterteilt: Autonomie, Qualifikationen[2], Belastungen und Interaktionen; deren Höhe wird für jeden Arbeitstyp an Hand einer Skala ermittelt[3].

(3) Ein weiteres wichtiges Ergebnis aus arbeitssoziologischen Untersuchungen ist, daß die Erfassung der objektiven Schwierigkeit einer Arbeit durch eine rein technische Beschreibung des Arbeitsablaufs sowie der übrigen Dimensionen des objektiven Rollenmoments nicht immer in ihrer ganzen Komplexität erfaßt werden kann. Wie Popitz et al.[4] und Bahrdt[5] nachgewiesen haben, können einige Dimensionen der Arbeitsaufgabe, vor allem wenn es sich um eine solche handelt, die einen geringen Spielraum aufweist, hinsichtlich ihres Schwierigkeitsgrades nur vom Standpunkt des arbeitenden Menschen (Erlebnis des Rollenhandelns) adäquat erfaßt werden. Zu nennen sind hier vor allem einige Subdimensionen der Kategorien "Raum" und "Zeit".

Zur Illustration soll hier zunächst ein Beispiel aus Popitz et al. angeführt werden, aus dem das Erlebnis einer zyklischen (turnusmäßigen) Arbeit hervorgeht, deren Einzelabschnitte sich in größeren Abständen von rd. 4 Stunden wiederholen[6]:

"Im Arbeitsturnus der Schmelzer folgen einander sinnvoll eine Reihe verschiedener Tätigkeiten, von denen jede eine genügend lange Zeit in Anspruch nimmt, um ein eigenes 'Jetzt' zu konstituieren. Jede dieser Tätigkeiten ist sinnvoll bezogen auf Vorangegangenes und Zukünftiges: dem jeweiligen Verhalten ist seine Bedeutung im Rahmen des Turnus mitgegeben. Die Verhaltens-

---

1) Kern, H. u. Schumann, M.: Industriearbeit und ..., a.a.O., Bd. I, S.70 ff.; Bd. II, S.90 ff.
2) Hierunter werden die menschlichen Fähigkeiten verstanden, die der Arbeitsprozeß verlangt, um erfolgreich abgewickelt werden zu können (Bd. I, S.67).
3) Ebd., Bd. II, S.88 f.
4) Popitz, H. et al.: Technik und Industriearbeit ..., a.a.O.
5) Bahrdt, H.P.: Industriebürokratie ..., a.a.O.
6) Popitz, H. et al.: Technik und ..., a.a.O., S.153 f.

weisen und ihre Gegenstände sind gegeben als 'jetzt stattfindend', bzw. 'jetzt intendiert' im zeitlichen Horizont des Turnus, was nichts anderes besagt, als daß z.B. die Schmelzer das Laden der Stopfmaschine mit Waschbergen als 'vorbereitend' oder die Reparatur einer Eisenrinne als 'Nacharbeit' erleben. Keine dieser Tätigkeiten dauert so lange, daß während des Tuns diese Bezogenheit auf ein Vorher oder Nachher aus dem Auge verloren wird. Keine ist aber auch so kurz, daß das Bewußtsein unfähig ist, den raschen Wechsel von einem Jetzt zum nächsten mitzuvollziehen, d.h. im Fluß der Begebenheiten mitzukommen. Wir haben es also mit Verrichtungen zu tun, denen jeweils ein Jetzt entspricht, das wiederum abgelöst wird von dem neuen Jetzt einer andersartigen Verrichtung, wobei jede in ihrer Verweisung auf andere bzw. auf den ganzen Turnus erlebt wird".

Demgegenüber ist die Arbeit des Umwalzers ein Beispiel für eine repetitive Arbeit, deren Phasen sich sehr schnell wiederholen[1]:

"Man könnte vermuten, daß als 'Jetzt' beim Umwalzen der Zeitraum des einmaligen Schnappens, Schwenkens und Umsteckens erlebt wird, wozu dann wohl das vorherige Gespanntsein auf die nächste Ader zu rechnen ist. Jedoch ist dies zweifelhaft. Dagegen spricht, daß die Dauer dieses Vorgangs nur wenige Sekunden umfaßt und daß sich an diesen trotz aller Nuancen doch im ganzen gleichartige Vollzüge anschließen. Gewiß können manchmal im Abstand von wenigen Sekunden Situationen wechseln, z.B. bei einem drohenden Betriebsunfall, wie er leicht an der Drahtstraße geschehen kann: Normales Umstecken - die Schlinge einer Ader springt aus dem Schlingenkanal und zieht sich um einen Umwalzer zusammen - ein anderer Umwalzer springt hinzu - er kappt die Ader, die Gefahr ist beseitigt etc. Aber da handelt es sich um höchst verschiedenartige Bedingungen, die sich in ihrer Unterschiedenheit unabweisbar aufdrängen.
Gleichartige Situationen fließen aber in der Regel ineinander und erzeugen ein Dauererlebnis. Das ist keine Banalität. Man kann sich vorstellen, daß für einen Anlernumwalzer das jeweilige Schnappen jedesmal den Charakter des Beginns einer neuen, obschon gleichartigen Situation hat. Mit der Zeit wird aber das anstrengende Erlebnis des Situationswechsels in solchen Fällen abgebaut, obwohl ein Rest vom Übergangserlebnis erhalten bleiben mag. Das Spannen auf die jeweils nächsten Adern, die einander nicht ganz gleichmäßig folgen, verhindern ein völliges Aufgehen in ein Dauererlebnis".

Ein anderes Beispiel einer repetitiven Arbeit, jedoch aus dem Bürobereich, bringt Bahrdt[2], indem er die Ar-

---

1) Popitz, H. et al.: Technik und ..., a.a.O., S.108 f.
2) Bahrdt, H.P.: Industriebürokratie ..., a.a.O., S.85 f.

beit der Locherin beschreibt. Unter dieser Betrachtungsweise wird also die Monotonie bei der Arbeit unter einem völlig neuen Gesichtspunkt dargestellt. Ebenfalls kann man sagen, daß der Begriff der "Normalleistung" bei diesen Beispielen unter ein neues Licht gerückt wird, denn hier wird deutlich gemacht, wie die Arbeit von einem "voll eingearbeiteten Arbeiter" (vgl. 3.311) erlebt wird.

Das Erlebnis der räumlichen Gegebenheiten durch den Umwalzer wird von Popitz et al. wie folgt beschrieben[1].

"Die Drahtstraße, die am südlichen Rande des Hallenkomplexes liegt, ist deutlich vom übrigen Walzwerk abgegrenzt durch eine Universalstraße, die mit ihrer ganzen Einrichtung parallel zur Drahtstraße verläuft. Eine solche Straße, deren Rollgang ständig glühendes Walzgut befördert und die man nicht ohne Grund überschreitet, ist eine Raumbegrenzung, auch wenn man über sie hinwegsehen kann. Die Drahtstraße selbst gliedert sich ebenfalls wieder. Der Teilraum, in dem die Umwalzer arbeiten, ist deutlich begrenzt durch die Vorstraße, den Ofen, die Gerüste der Fertigstraße und eben die benachbarte Universalstraße, soviel Durchblicke auch nach dem Warmbett oder den übrigen Teilen des Walzwerks vorhanden sind. Dies dürfte im ganzen die Welt sein, in der der Umwalzer während der Umbauarbeit und der Pausen lebt (sofern er nicht die gleich hinter der Vorstraße liegende Bude aufsucht): wie gesagt, deutlich begrenzt und sinnvoll auf die unmittelbaren Kontakte sozialer und gegenständlicher Art bezogen, aber mit Durchblicken auf die mittelbar sich auswirkenden Geschehnisse des Produktionsprozesses. Während des Umwalzens selbst findet eine noch stärkere Konzentration des erlebten Raumes statt. Die Arbeit verlangt eine solche Konzentration auf die Führung der Walzen, die Adern, die Schlingenkanäle, daß sich innerhalb des beschriebenen Raumes ein weiterer Teilraum bildet. Die glühenden Adern, von denen der Umwalzer umgeben ist, die schiefe Ebene der Schlingenkanäle, die sich in den Boden hineinsenkt, heben diesen Raum von der Umgebung ab und stützen ihn visuell. Von der Weite der Halle ist der Umwalzer jedoch so gut wie abgeschnitten.
Die durch die Wahrnehmungen erschlossenen räumlichen Gegebenheiten gliedern sich gewissermaßen zu Ringen, die sich durch verschiedene Nähe, Deutlichkeit und Vollständigkeit der enthaltenen Gegenstände unterscheiden. Der Struktur des Raumerlebnisses entspricht in etwa auch eine Gliederung der Gegenständlichkeiten nach ihrer Bedeutung für das Tun".

---

1) Popitz, H. et al.: Technik und ..., a.a.O., S.110 f.

3.322225 Die Bedeutung der Arbeitsbeschreibung

Oben (3.322221) wurde bereits darauf hingewiesen, daß es zum Zwecke der Schaffung einer verbindlichen Bewertungsgrundlage der analytischen Arbeitsbewertung besonders daran gelegen ist, die eventuellen Inkongruenzen, die unter den an den Arbeitsplatzinhaber durch die relevanten Bezugspersonen gerichteten Rollennormen oder unter diesen einerseits und ihrer Interpretation durch den Arbeitsplatzinhaber andererseits bestehen, zu beseitigen. Wie gesehen, wird dieses Ziel dadurch zu erreichen versucht, daß außer dem Positionsinhaber sämtliche jeweils relevanten Personen entweder auf den Funktionsinhalt des Arbeitsplatzes befragt oder deren Einverständnis in Bezug auf den Text der vorliegenden Arbeitsbeschreibung eingeholt wird. Damit ist ein beachtlicher Institutionalisierungseffekt verbunden, der sowohl für den Positionsinhaber selbst als auch für das jeweilige System bzw. deren Repräsentanten von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. Auch rollentheoretisch sind damit wichtige Implikationen verbunden:

(1) Für den Positionsinhaber entstehen aus der Arbeitsbeschreibung folgende Vorteile[1]:

a) Beseitigung der Intrarollenkonflikte: Intrarollenkonflikte können entweder ihre Ursache außerhalb des Individuums haben, etwa wenn diskrepante Normen an den Positionsinhaber gerichtet werden, oder auch im Inneren des Individuums, etwa wenn dieses sich überfordert fühlt oder die Normen mißinterpretiert[2]. Beide Konfliktarten können durch die Aufstellung einer verbindlichen Arbeitsbeschreibung bereits in ihrem Keim erstickt werden.

b) Durch die Arbeitsbeschreibung werden die Normalfälle festgelegt, in denen vom Einzelnen erwartet wird, daß er selbständig handelt. Gleichzeitig wird auch

---

1) Höhn, Reinhard und Böhme, Gisela: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung. Die organisatorische Aufgabe moderner Unternehmungsführung. Bad Harzburg 1966, S.85 ff.

2) Siebel, W.: Einführung ..., a.a.O., S.121 f.

die Grenzlinie zu den außergewöhnlichen Fällen gezogen, in denen er die Einwilligung des Vorgesetzten einholen muß. Rollentheoretisch werden damit die Grenzen des Spielraums beim Rollenhandeln deutlich festgelegt.

c) Der Funktionsinhalt der Arbeitsrolle wird deutlich bestimmt. Durch die Arbeitsbeschreibung erhält der Mitarbeiter die Sicherheit, daß er nur für die Aufgaben verantwortlich gemacht werden kann, die darin aufgeführt werden. Damit wird dem Streit um die Verantwortung im Konfliktfall weitgehend der Boden entzogen.

d) Die hierarchischen Verhältnisse in einem Rollengeflecht werden ebenfalls deutlich festgelegt. Aus seiner eigenen Arbeitsplatzbeschreibung und aus den Arbeitsplatzbeschreibungen anderer Personen, mit denen der Rolleninhaber in Beziehung steht, erkennt er, welche Stelleninhaber ihm gegenüber als Vorgesetzte auftreten und ihm somit Anweisungen geben dürfen und welche ihn lediglich beraten bzw. informieren dürfen. Ebenso weiß er, welche Stellen ihm eventuell unterstellt sind.

e) Die Arbeitsbeschreibung ist die Grundlage für die Selbstkontrolle des Mitarbeiters, d.h. seines Rollenhandelns. Er kann prüfen, ob seine Leistungen den gestellten Normen entsprechen oder nicht. Im letzten Fall wird er entweder bemüht sein, das ihm noch Fehlende zu erarbeiten oder er wird zum Schluß kommen, daß sein Leistungspotential zur Erfüllung der ihm gestellten Aufgaben nicht ausreicht: In diesem Fall wird er zu entscheiden haben, ob er nicht besser kündigt bzw. um Versetzung bittet.

f) Der Mitarbeiter erhält die Sicherheit, daß der Vorgesetzte bei der Kontrolle seines Rollenhandelns nicht willkürlich vorgehen kann: der Vorgesetzte hat sich an den Ergebnissen zu orientieren, die auf Grund der in der Arbeitsbeschreibung festgelegten Zielsetzung und den sich daraus ergebenden Aufgaben von Einzelnen erreicht wurden.

g) Die Arbeitsbeschreibung dient dem neuen Mitarbeiter als Orientierung für die Einarbeitung in seinen Arbeitsplatz, also für das Rollenlernen.

(2) Die Vorteile, die sich für den Vorgesetzten ergeben, liegen vor allem im folgenden[1]:

a) Er erhält die Sicherheit, daß der Mitarbeiter sich der Verantwortung für sein Verhalten nicht mehr entziehen kann.

b) Dem Vorgesetzten wird deutlich, wo er selbst nicht handeln und entscheiden darf, wenn er sich nicht einer Rücknahme der von der Unternehmungsführung auf den Mitarbeiter übertragenen Verantwortung und damit einer Pflichtverletzung schuldig machen will.

c) Der Vorgesetzte bekommt eine klare Grundlage für die Dienstaufsicht, die Erfolgskontrolle und die Beurteilung des Mitarbeiters in fachlicher Hinsicht (Kontrolle des Rollenhandelns).

d) Durch die Tatsache, daß die Aufgabenverteilung einmal gründlich durchdacht und verbindlich geregelt wurde, gewinnt der Vorgesetzte auch mehr Zeit für seine Führungsaufgaben und für die Kontrolle seiner Untergebenen.

Rollentheoretisch bedeuten diese Vorteile also auch für den Vorgesetzten eine Befreiung von eventuellen Intrarollenkonflikten und die Grundlage für ein effektiveres Rollenhandeln.

3.32223 Die Anforderungsanalyse

3.322231 Sind die Qualifikationen als tätigkeits- oder als personengebundenes Merkmal zu betrachten?

Mit der Anforderungsanalyse wird eine Dimension des Rollenphänomens erfaßt, die unter dem strikten rollentheoretischen Gesichtspunkt bisher noch kaum Gegenstand systematischer Untersuchungen war: Die Analyse der Rolle unter den

1) Höhn, R. u. Böhme, G.: Stellenbeschreibung ..., a.a.O., S.89 f.

zu ihrer Ausübung erforderlichen Qualifikationen. Im vorliegenden Abschnitt soll die Qualifikationsproblematik jedoch nur insofern Gegenstand der Analyse sein, als es um die Beantwortung der Frage geht, ob die Qualifikationen primär als tätigkeits- oder personenspezifisches Merkmal zu betrachten sind und wie damit zusammenhängend das Vorhaben der Arbeitsbewertung zu beurteilen ist. Fragen, die das Qualifikationsniveau einer Tätigkeit betreffen, sollen vorwiegend im nächsten Hauptabschnitt erörtert werden, obwohl zugestanden werden muß, daß beide Fragen eng miteinander zusammenhängen. Als Ausgangspunkt der nun folgenden Ausführungen seien zunächst zwei Überlegungen eingeführt:

Die erste bezieht sich auf eine Untersuchung von Froomkin und Jaffe[1] aus dem Jahre 1953. Sie verglichen eine Reihe von Berufen hinsichtlich des Qualifikationsgrades, der ihnen in zwei Gesellschaften mit einem unterschiedlichen Entwicklungsstand zugeschrieben wurde: In der UdSSR im Zensus von 1926 und in den USA im Zensus von 1950. Aus den Ergebnissen soll hier lediglich folgender Punkt herausgegriffen werden: Von 82 Berufen, die in der UdSSR in die Kategorie der "Gelernten" eingestuft wurden, entfielen in den USA lediglich 36 in dieselbe Kategorie. So wurde etwa der Beruf des "Lastwagenfahrers" in der UdSSR als "gelernt" klassifiziert, in den USA hingegen lediglich als "angelernt"[2].

Die zweite Überlegung hat den Begriff der "Arbeitsschwierigkeit" als Gegenstand. Wie aus der Bezeichnung selbst bereits hervorgeht, gewinnt dieser Begriff seinen Sinn erst dann, wenn er nicht als Merkmal der Aufgabe an sich betrachtet wird, sondern auf ein empfindendes Subjekt, d.h. auf die vom arbeitenden Menschen zu machenden Anstrengungen, bezogen wird.

Das Beispiel aus Froomking und Jaffe zeigt, daß für die Qualifikationshöhe einer Rolle der Rolleninhalt nicht als

---

1) Froomking, Joseph und Jaffe, A.J.: Occupational skill and socio-economic structure, in: The American Journal of Sociology, LIX(1953)1, S.42-48.
2) Ebd., S.45 f.

ausschließliches Bestimmungskriterium zu betrachten ist, sondern daß dabei noch weitere Faktoren in Erscheinung treten. Auf diese soll weiter unten noch eingegangen werden (3.323211).

Aus der zweiten Überlegung geht hervor, daß die Qualifikation nur unter Bezugnahme auf den arbeitenden Menschen einer Arbeitsrolle zugeschrieben werden kann. Da die empfundene Schwierigkeit einer Arbeit von Mensch zu Mensch infolge des jeweils unterschiedlichen Leistungspotentials verschieden sein kann, geht es der Arbeitsbewertung um die Erfassung der objektiven Schwierigkeit. Als Bezugsgrundlage dient dabei, wie gesehen, das Kriterium der Normalleistung. Dieser Versuch zur Ermittlung der Arbeitsschwierigkeit verläuft so lange problemlos, als vom arbeitenden Menschen eben eine normale Leistung erwartet werden kann, d.h. in den Fällen, in denen die Aufgabendurchführung (Arbeitsablauf) dem einzelnen verhältnismäßig wenig oder überhaupt keinen Spielraum läßt. Demgegenüber sieht sich die Arbeitsbewertung jedoch um so eher Schwierigkeiten gegenüber, je mehr Spielraum dem Individuum bei der Definition des Rolleninhalts eingeräumt wird. Daraus "ergibt sich der für die Arbeitsbewertung nicht unwichtige Hinweis, daß einerseits der Fall der 'einfachen' Arbeit, deren Anforderungen unabhängig von der verrichtenden Person verhältnismäßig leicht zu bewerten sind, und andererseits die 'schöpferische' Arbeit, die, personengebunden, sich der Arbeitsbewertung absolut entzieht, Anfangs- und Endpunkte einer Linie zunehmender 'Individualabhängigkeit' der Tätigkeitsform sind"[1].

Die Aussage, daß eine Aufgabe (Arbeitsrolle) "qualifiziert" ist, bedeutet demnach, daß sie für ihre Erledigung dem Individuum die Gelegenheit für den Gebrauch von Qualifikationen bietet. Die "Qualifikation" ist also, wie betont, in erster Linie ein Attribut der Person und nur unter Bezugnahme auf die Person, die sich, wie noch zu zeigen sein wird, in einer konkreten gesellschaftlich-historischen Si-

1) Bramesfeld, E.: Arbeitspsychologische Einführung, in: Euler, H.; Stevens, H.; Schilling, F. u. Schoppe, R.: Analyse und Bewertung ..., a.a.O., S.9.

tuation befindet, kann von einer "qualifizierten" bzw. "unqualifizierten" Tätigkeit die Rede sein. Damit zusammenhängend sind auch die Probleme der Verknüpfung der analytisch isolierten Qualifikationsmerkmale (Anforderungsarten) und die Möglichkeit der Merkmalskompensation im Menschen beim Moment der Aufgabendurchführung zu sehen. Ersteres ergibt sich daraus, daß der Mensch in Bezug auf seine Fähigkeiten stets als Einheit zu betrachten ist: Nach Rüssel[1] kann er nicht als "Bündel von Begabungen und Fähigkeiten" begriffen werden. "Was wir an Einzelbegabungen und Fähigkeiten unterscheiden können und müssen, wird gewonnen durch Abstraktion von der Totalität der Persönlichkeit. Kein einzelner Zug am Ganzen der Person existiert und wirkt unabhängig von anderen Zügen und Eigenarten des Menschen". Das Phänomen der Merkmalskompensation, die Tatsache also, daß ein Merkmal, welches bei einem Individuum eine nur geringe Ausprägung aufweist, durch andere Merkmale bei der Aufgabendurchführung kompensiert werden kann, ist eine unmittelbare Folge der Merkmalsverknüpfung im Menschen. Trotzdem behält das Ziel einer möglichst vollständigen analytischen Trennung der Merkmale untereinander, will man an den Vorteilen der analytischen gegenüber der summarischen Arbeitsbewertung festhalten, seine praktische Bedeutung.

Zusammenfassend kann die Feststellung gemacht werden, daß von der Arbeitsbewertung die Qualifikationen ausdrücklich als besondere Dimension der Arbeitsrolle anerkannt werden. Es hat sich jedoch gezeigt, daß die Qualifikationen nicht primär als ein Merkmal der Arbeitsrolle zu betrachten sind, sondern daß sie unter Bezugnahme auf den Inhaber der Rolle, der zur Ausführung ihres Inhalts seine Qualifikationen gebraucht, dieser selbst übertragen werden. Dies wird von den Theoretikern der Arbeitsbewertung anerkannt. Bei der Ermittlung der für die Rollenausübung erforderlichen Qualifikationen ergeben sich jedoch damit besondere Probleme, die mit dem Instrumentarium der Normalleistung zu überwinden versucht werden.

---

1) Rüssel, Arnulf: Arbeitspsychologie. Bern 1961, S.39.

3.322232 Die Anforderungskataloge

Bisher wurde die von der Arbeitsbewertung durchgeführte Anforderungsanalyse auf dem Hintergrund der Qualifikation als primär personengebundenem Merkmal erörtert. Hier soll analysiert werden, wie die von den einzelnen Verfahren verwendeten Anforderungskataloge im Zusammenhang mit der Ermittlung der Arbeitsqualifikationen, die ja, wie gesehen, als besondere Dimension der Arbeitsrolle erkannt werden, zu beurteilen sind.

Die Aufgabe einer optimalen Erfassung der objektiven Arbeitsschwierigkeit kann nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn eine brauchbare Theorie über die Arbeitsqualifikationen zur Verfügung steht. Die Entwicklung einer solchen Theorie ist nur dann als abgeschlossen zu betrachten, wenn sie als die gemeinsame Synthese aus einer Theorie über die Dimensionen und Momente der Arbeitsrolle einerseits und aus einer Theorie über das menschliche Leistungspotential andererseits betrachtet werden kann. Aus einer solchen Theorie könnten dann die branchenspezifischen Anforderungskataloge abgeleitet werden. Bisher ist es aber noch nicht gelungen, weder eine allgemein akzeptierte Theorie über die einzelnen Dimensionen des menschlichen Leistungspotentials[1], noch eine allgemein gültige Theorie über die Arbeitsrolle aufzustellen. Folglich können auch die bisherigen Bemühungen der Arbeitsbewertung, die von einem Arbeitsplatz geforderten objektiven Schwierigkeitsmerkmale zu erfassen, nur als erster Versuch betrachtet werden, um dieses Problem zu lösen. Ein Vergleich verschiedener Anforderungskataloge zur Bewertung der Aufgaben des gleichen wirtschaftlichen Funktionsbereiches wird diese Aussage bestätigen.

(1) In Bezug auf die Büroarbeit wurde ein solcher Vergleich bereits von Hetzler[2] durchgeführt. Nach ihm ist ein solches Vorgehen insofern methodisch gerechtfertigt,

1) Vgl. in diesem Zusammenhang etwa Guilford, Joy Paul: Persönlichkeit. Weinheim/Bergstr. 1965³.
2) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.58.

als die Büroarbeit in ihrer Qualifikationsstruktur eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber branchenbedingten Besonderheiten aufzeigt.

Übersicht 8

Anforderungskataloge zur Bewertung der Büroarbeit[1)]

1. Wibbe	2. Deutsche Linoleum Werke AG
1. Fachkenntnisse	1. Fachkenntnisse
2. Geschicklichkeit	a) Berufsausbildung
3. Umgangs- und Ausdrucksgewandtheit	b) Berufserfahrung
4. Verantwortung für Betriebsmittel und Erzeugnisse	2. Verantwortung
5. Verantwortung für die Sicherheit anderer	a) Verantwortung für Arbeitsführung
6. Verantwortung für den Arbeitsablauf	b) Verantwortung für den Arbeitsablauf oder für die Abwicklung der Arbeitsaufgabe
7. Aufsicht	3. geistige Belastung
8. körperliche Beanspruchung	4. Umgangs- und Ausdrucksgewandtheit
9. Sinne und Nerven	5. Disponieren
10. Nachdenken	6. aufsichtsführende Tätigkeit
11. Disponieren	
12. Arbeitserschwernisse	

Hierbei zeigt es sich deutlich, daß der Katalog von Wibbe zwei Anforderungsarten enthält, nämlich "Geschicklichkeit" und "Verantwortung für Betriebsmittel und Erzeugnisse", die bei der Deutschen Linoleum Werke AG überhaupt nicht enthalten sind. Außerdem fehlen hier völlig die physischen Belastungsfaktoren, die auch in einem Bürobetrieb je nach Arbeitsplatz in einem beträchtlichen Maße auftreten können: Man denke etwa an die physische Belastung einer Schreibkraft oder einer Datentypistin.

(2) Übersicht 9 enthält eine Gegenüberstellung von drei Anforderungskatalogen zur Arbeitsbewertung in der Textilindustrie.

1) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.58.

Übersicht 9

Anforderungskataloge für die Bewertung der Arbeit in der Textilindustrie[1)]

Verfahren		
1.Zur Bestimmung der Lohngruppe in einem Textilbetrieb im Rheinland (vor 1949)	2.des norddeutschen Arbeitskreises für Arbeitsbewertung in der Textilindustrie (1957)	3.der VORARLBERGER TEXTILINDUSTRIE nach Rhomberg (1950) (Österreich)
1.Materialart 2.Struktur 3.Präparation 4.Farbe 5.Aufmachung 6.Fadenstärke 7.Güteanspruch 8.Maschine 9.Monotonie	1.Können a)Kenntnisse b)Geschicklichkeit 2.Verantwortung für a)Betriebsmittel b)Erzeugnis, Arbeitsfluß c)Sicherheit anderer 3.Belastung durch a)Aufmerksamkeit, Nachdenken b)Muskelbeanspruchung 4.Umgebungseinflüsse a)Temperatur, Erkältungsgefahr b)Nässe, Dämpfe (Wasser) c)Schmutz, Staub d)Reizstoffe, Gase e)Lärm, Erschütterung f)Erkältungsgefahr g)Blendung, Lichtmangel h)Unfallgefährdung	1.Fachkenntnisse, Berufsausbildung, Berufserfahrung, Intelligenzvoraussetzung 2.Anstrengung a)körperliche b)geistige sowie nervöse Beanspruchung durch hohes, nicht selbstbestimmbares Arbeitstempo, verbunden mit angespannter Aufmerksamkeit 3.Geschicklichkeit (Handfertigkeit) 4.Verantwortung für Arbeitsqualität,Arbeitsstück,Maschinen,gegenüber anderen 5.Umgebungseinflüsse (nur für außergewöhnliche Fälle) a)Temperaturbeeinflussung, Erkältungsgefahr b)Staub-, Schmutz-, Wasserbelästigung c)chemische Belästigung/Gerüche d)Lärm, Blendung oder Erschütterung e)Unfallgefahr 6.Besondere Fähigkeiten a)Menschenführung oder Vorarbeiten b)Selbständigkeit (nur für unregelmäßige Arbeiten)

1) Aus Hennecke, A.: Die Verfahren ..., a.a.O., S.97, 99 und 100.

Obwohl Hennecke keine Definitionen der Anforderungsarten liefert, fällt einem beim Vergleich dieser Kataloge sofort auf, daß ersterer im Gegensatz zu den beiden anderen praktisch nur drei Anforderungsarten berücksichtigt: Die Verantwortung für das Arbeitsprodukt bzw. die Kenntnisse des Arbeitsproduktes, die in mehrere Subdimensionen unterteilt werden, die Verantwortung für das Betriebsmittel bzw. die Kenntnisse des Betriebsmittels und die Monotonie der Arbeit. Letztere Anforderungsart ist übrigens im zweiten und dritten Katalog nicht enthalten. Völlig unberücksichtigt bleiben somit im ersten Katalog die sozialen Anforderungen, die Umgebungseinflüsse und die Belastungen durch die Arbeit. Beim Vergleich der beiden letzten Kataloge kann trotz mangelnder Definitionen der Anforderungsarten folgendes festgestellt werden:

- Hinsichtlich der Umgebungseinflüsse ist die Anforderung "Lichtmangel" lediglich im Katalog Nr. 2 enthalten.
- Katalog Nr. 3 enthält zwei Anforderungsarten, die im Katalog Nr. 2 völlig fehlen: "Menschenführung oder Vorarbeiten" und "Selbständigkeit".
- Die zeitlichen Komponenten der Arbeit werden im Katalog Nr. 3 nur in Bezug auf eine Dimension ("Arbeitstempo") berücksichtigt, während sie im Katalog Nr. 2 ganz unerwähnt bleiben.

(3) Zur Arbeitsbewertung in der Metallindustrie wurden ebenfalls verschiedene Verfahren entwickelt, die in Bezug auf die Anforderungskataloge kurioserweise weitgehend übereinstimmen. Allerdings ist dies nicht als Zeichen dafür zu werten, daß das Problem der Entwicklung eines allgemein akzeptierten Anforderungskatalogs hier bereits gelöst wäre, denn die beobachtete mangelnde Diskrepanz dürfte eher eine Folge davon sein, daß sich sämtliche Verfahren in dieser Branche an demjenigen von Euler/Stevens orientieren.
Die hier angeschnittenen Mängel der bisher entwickelten Anforderungskataloge im Rahmen der Arbeitsbewer-

tung finden ihren Niederschlag auch in den erzielten Ergebnissen der Arbeitsbewertung. Hennecke[1] versuchte in diesem Zusammenhang eine vergleichende Bewertung von fünf typischen Arbeitsbeispielen (1. Pförtner in einem Industriewerk, 2. Werkstattschlosser in einer Reparaturwerkstatt, 3. Stopfensetzer im Rohrwalzwerk, 4. Ständer eines Elektromotors schalten [verdrahten], 5. Lockführer und Rangierer) mit Hilfe von fünf bekannten Arbeitsbewertungsverfahren (1. Euler/Stevens, 2. Arbeitgeberverband Metallindustrie, 3. Lorenz-BASF, 4. Bedaux, 5. Bauer-Brengel) durchzuführen. Obwohl die für die Bewertung erstellten Arbeitsbeschreibungen nach einem einheitlichen System, nämlich nach dem von Euler/Stevens vorgeschlagenen Modell, vorgenommen wurde, waren die erzielten Ergebnisse teilweise sogar noch recht unterschiedlich, und die entstandenen Differenzen ließen sich zum Teil gerade auf die unterschiedlichen Anforderungskataloge zurückführen: So lieferten etwa die Verfahren mit detaillierter Bewertung der Umgebungseinflüsse und Gefahren bei Arbeitsbeispielen mit hohen und extremen Belastungen in diesen Anforderungsarten grundsätzlich einen höheren Arbeitswert. Hennecke betont dazu, daß die "Einflüsse der unterschiedlichen Einschätzung der Bewertenden gegenüber den Einflüssen aus den Verfahren" noch klein seien[2].

Es hat sich also gezeigt, daß das Problem der Zusammenstellung der Anforderungskataloge zur Ermittlung der von einer Arbeitsrolle geforderten Qualifikationen, die als besondere Rollendimension anerkannt werden, durch die Arbeitsbewertung noch keineswegs hinreichend gelöst wurde. Ein weiteres, noch nicht völlig gelöstes Problem besteht in der adäquaten Definition der einzelnen Qualifikationsmerkmale (Anforderungsarten), aus der ebenfalls Rückwirkungen auf das zu erzielende Meßergebnis zu erwarten sind. Darauf soll im nächsten Hauptabschnitt noch näher eingegangen werden.

---

1) Hennecke, A.: Die Verfahren ..., a.a.O., S.54 ff.
2) Ebd., S.61.

3.323 Die Quantifizierung der Anforderungen

3.3231 Methodischer Teil

3.32311 Überblick

Die Quantifizierung der Anforderungen besteht aus zwei Schritten:

(1) Im Bewerten, d.h. in dem Zusammenfassen und Umsetzen der mit der Anforderungsanalyse ermittelten Daten über die einzelnen Anforderungsarten in einen Zahlenwert, der einer zuvor definierten Skala angehört. Dieser Zahlenwert drückt dann die Höhe der an den arbeitenden Menschen bei Normalleistung gestellten Beanspruchungshöhe aus (= Wert pro Anforderungsart).

(2) In der Summierung der so ermittelten Werte pro Anforderungsart zum Arbeitswert[1] (= Rangwert der Rolle). Für die Quantifizierung werden die einzelnen Anforderungsarten gemäß ihrer Bedeutung gewichtet[2]. In der Praxis werden verschiedene Quantifizierungsverfahren verwendet, die im allgemeinen unter der Bezeichnung "Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung" bekannt sind. Sie unterscheiden sich entweder in Bezug auf die Form der Gewichtung der Anforderungsarten oder in Bezug auf die Art der Skalenkonstruktion. Da die Gewichtung ein Problem darstellt, das sich zumindest prinzipiell bei allen Quantifizierungsverfahren stellt, soll es hier an erster Stelle behandelt werden.

---

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.56 und 59.
2) Wie noch zu zeigen sein wird, sehen einige ältere Verfahren der Arbeitsbewertung keine Gewichtung der Anforderungsarten zueinander vor.

3.32312 Die Gewichtung der Anforderungsarten

3.323121 Das Gewichtungsproblem

Durch die Gewichtung wird das Wertverhältnis, d.h. die Bedeutung der Anforderungsarten zueinander, festgelegt. Nach herrschender Meinung der Theoretiker der Arbeitsbewertung ist eine "arbeitswissenschaftliche Ableitung von Gewichtungsfaktoren unmöglich, da sie nicht objektivierbar sind, sondern einer 'Setzung' aus kultur-, arbeitsmarkt-, wirtschafts-, sozial- und lohnpolitischen Erwägungen unterliegen (z.B. Bewertung von Schwerarbeit, Hand- und Kopfarbeit, Arbeitsangebot, unbeliebte Berufe)"[1]. Wibbe[2] fügt hinzu, daß die Gewichtung im Grunde "vom gesamten geistigen, kulturellen und wirtschaftlichen Zustand, in dem sich ein Betrieb, ein Industriezweig und die gesamte Volkswirtschaft befinden", abhängig ist.

Angesichts dieser Problematik wurde von Seiten einiger älterer Verfahren auf eine explizite Gewichtung der Anforderungsarten verzichtet. In der Bundesrepublik treten lediglich noch Bauer/Brengel[3] sowie Hagner/Weng[4] für ein gleiches Wertverhältnis der Anforderungsarten ein. In den USA ist hier vor allem Rogers[5] zu nennen.

Hagner und Weng[6] sind eigentlich nicht gegen eine unterschiedliche Gewichtung der Anforderungsarten, sondern hal-

---

1) Bramesfeld, Erwin: Arbeitsbewertung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 1. Göttingen 1956, S.294. Vgl. ferner Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.112; Zander, E.: Arbeits- und Leistungsbewertung, a.a.O., S.35.
2) Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.53.
3) Bauer, A. und Brengel, A.: Richtlinien und Anweisung zur Durchführung der Arbeitsbewertung in der Praxis. Stuttgart 1948.
4) Hagner, G.W. und Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit und Lohn. Darstellung und Anleitung der Arbeitsbewertung nach Rangreihen. Köln 1952.
5) Rogers, H.B.: Proceedings of the 18th annual national time and motion study and Management Clinic, in: Industrial Management Society. Chicago 1955.
6) Hagner, G.W. u. Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit ..., a.a.O., S.111 f.

ten sie lediglich nicht für erforderlich. Wie jedes andere Verfahren sieht jedoch auch dasjenige von Hagner/Weng eine Gewichtung innerhalb einer jeder Anforderungsart vor (durch Konstruktion von Skalen mit mehreren Klassen). Das von Bauer und Brengel entwickelte Verfahren ist schon relativ alt und hat deshalb nur noch einen mehr oder weniger historischen Wert. Rogers[1] führte folgendes Experiment durch: Mit einem Verfahren, das verschiedene Gewichtrelationen der Anforderungsarten vorsah, bewertete er 80 verschiedene Arbeitsplätze. Sodann führte er eine weitere Bewertung durch, jedoch mit einem durch Zufall verteilten Gewichtungsverhältnis der Anforderungsarten. Als Ergebnis stellte sich heraus, daß die Korrelation zwischen den beiden Bewertungsvorgängen höher als 95% war. Fisher[2] wies nach, daß das von Rogers erzielte Ergebnis statistisch gesehen ein reiner Zufall war: Er wiederholte das Experiment, bewertete jedoch 2000 verschiedene Arbeitsplätze anstelle von lediglich 80, wie bei Rogers. Die von ihm ermittelte Korrelation zwischen den Bewertungsvorgängen erreichte jedoch lediglich die Höhe von 70-73%.

Es ist einem unmittelbar einleuchtend, daß eine Arbeitsbewertung mit gleichwertigen Anforderungsarten, also ohne deren Gewichtung, zu kuriosen Ergebnissen führen kann, wobei Sinn und Zweck der Arbeitsbewertung zweifelsohne verfehlt würden. So könnte es etwa vorkommen, daß in einem Betrieb zwei funktionsmäßig völlig verschiedene Arbeitsplätze wie "Stenotypistin/Rechtsabteilung" und "Konstruktionsingenieur" den gleichen Arbeitswert erhalten, weil etwa die hohe Beanspruchung in den Anforderungsarten "physische Belastung" und "körperliche Geschicklichkeit" bei der Stenotypistin die Beanspruchung in den Anforderungsarten "Verantwortung" und "Fachwissen" des Ingenieurs kompensiert.

---

1) Rogers, H.B.: Proceeding ..., a.a.O., S.80.
2) Fisher, L.V.: Proceeding of the 18th Annual National Time and Motion Study and Management Clinic, in: Industrial Management Society. Chicago 1955, S.80.

3.323122 Ableitung der Gewichtung

Da die Bestimmungsfaktoren der Gewichtung nicht nur mannigfaltig, sondern oft auch in ihrem Wesen äußerst komplex sind, stellt sich dem Bewerter das Problem eines gangbaren Weges für die Ableitung der Gewichtungsrelationen der einzelnen Anforderungsarten untereinander. In der Praxis werden in diesem Zusammenhang verschiedene Verfahren angewandt, auf die im folgenden näher eingegangen werden soll.

(1) Ableitung der Gewichtung aus Meinungsumfragen: Während des zweiten Weltkrieges hat Ingenohl[1] eine Betriebsumfrage bei der Firma A. Friedrich Flender & Co. durchgeführt. Dabei stellte sich heraus, daß die Gewichtungsvorstellungen der befragten Gruppen von ihren wirtschaftlichen Eigeninteressen abhängig waren. Für die Angestellten sowie für die gelernten Facharbeiter und die angelernten Maschinenarbeiter waren die geistigen Anforderungen das wichtigste Merkmal, während die Hilfsarbeiter den körperlichen Anforderungen den ersten Rang einräumten.

(2) Ableitung der Gewichtung aus bestehenden Lohnverhältnissen: Die Ableitung der Gewichtungsverhältnisse der Anforderungsarten aus der bestehenden Lohnstruktur bedeutet genaugenommen einen methodischen Bruch: schließlich verfolgt man ja mit der Arbeitsbewertung den Zweck, eine Gestaltung der Lohnstruktur auf der Grundlage der von der Arbeit gestellten Anforderungen zu ermöglichen. Um dieses Ziel zu erreichen, kann logisch gesehen nicht von der bestehenden Lohnstruktur ausgegangen werden. "Dies wäre aber wenigsten gleichbedeutend dem kostspieligen Spiel mit einem schönen Werkzeug (Arbeitsbewertungsmethode), ohne daß das Werkstück (hier der Lohn) an Güte zunähme"[2]. Auf der bereits er-

---

1) Ingenohl, Ingo: Die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, in: Industrielle Psychotechnik, 19(1942)7/9, S.145-201.
2) Hagner, G.W. u. Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit ..., a.a.O., S.112.

wähnten Tagung über Arbeitsbewertung in Genf war sich die Mehrheit der Experten darin einig, daß die Ableitung der Gewichtung aus der bestehenden Lohnstruktur die meisten Vorteile mit sich bringe, denn "Zweck der Einführung der Arbeitsbewertung ist nicht, eine Umwälzung der bisherigen betrieblichen Grundlöhne hervorzurufen, sondern unter Beachtung des natürlich gewachsenen Lohngefüges die 'Ausreißer' herauszustellen, ja überhaupt erst eine Möglichkeit und ein einheitliches Maß (das im Tarif fehlt) zu schaffen, um festzustellen, welcher Lohn im Verhältnis zu anderen Löhnen angemessen ist"[1]. Damit wird auch den Gewerkschaften ein großer Schritt entgegengekommen, und es werden die Vorurteile der Arbeitnehmer gegenüber der Arbeitsbewertung abgebaut. Schließlich abstrahiert die bestehende Lohnstruktur auch von persönlichen Präferenzen und berücksichtigt die sozialpolitischen Einflüsse[2]. Diese Vorgehensweise versagt allerdings in den Fällen, in denen es auf Grund bedeutender technischer Umwälzungen der Lohnstruktur noch nicht gelungen ist, einen Weg vorzuzeichnen.

(3) Festlegung der Gewichtung durch Tarifverhandlungen: Vor allem die gewerkschaftlich orientierten Autoren vertreten die Ansicht, die Gewichtung müsse durch die Tarifvertragsparteien ausgehandelt werden. Hierbei spielt die Auffassung eine Rolle, daß die Gewichtung auch die Angebots- und Nachfrageverhältnisse in Bezug auf die einzelnen Anforderungsarten widerspiegeln müsse und somit eng mit der Tarifpolitik verbunden sei[3].

(4) Ermittlung der Gewichtung durch praktische Versuche und Erprobungen: Ein Beispiel dafür, wie dabei vorgegangen werden kann, gibt REFA[4]: Zunächst wird ein größerer Kreis von Fachleuten, welcher über die zu

---

1) Euler, Hans und Stevens, Hans: Zweck und Aufgaben der analytischen Arbeitsbewertung, in: Stahl und Eisen, 80(1960)2, S.2 des Sonderdrucks.
2) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.118.
3) Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.55.
4) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.77.

bewertenden Arbeitsplätze gut informiert ist, gebeten, unabhängig voneinander Gewichtungsvorschläge zu machen. Diese stellen dann eine erste grobe Schätzung dar. An Hand der so gewichteten Anforderungsarten werden dann bestimmte Schlüsselarbeitsplätze im Betrieb, die besonders typische Arbeitsaufgaben enthalten, in eine Rangordnung gemäß ihrem Arbeitswert gebracht. Dieser Rangordnung werden anschließend Grundlöhne zugeordnet. Somit ist es möglich, die an den ermittelten Arbeitswerten orientierte Rangordnung mit derjenigen der ursprünglichen Grundlöhne zu vergleichen und die vorläufig festgelegten Gewichtungsverhältnisse so lange zu variieren, bis ähnliche Rangfolgen erreicht werden.

3.323123 Richtigkeit der Gewichtung

Angesichts der Vielfalt der Bestimmungsfaktoren der Gewichtung und der verschiedenen Verfahren zu derer Ermittlung drängt sich einem notgedrungen die Frage auf, wann ein ermitteltes Gewichtungsverhältnis als richtig zu betrachten sei. Die meisten Autoren sind sich in diesem Zusammenhang darüber einig, daß letzten Endes die Tarifvertragsparteien zu entscheiden haben, ob ein vorgeschlagenes Gewichtungsverhältnis der Anforderungsarten anzunehmen sei oder nicht.

3.323124 Formen und Arten der Gewichtung

Hinsichtlich der Formen der Gewichtung wird in der Literatur zwischen der getrennten und der gebundenen Gewichtung unterschieden. Bei der getrennten Gewichtung erhält man innerhalb einer Anforderungsart den Anforderungswert eines Arbeitsplatzes durch Multiplikation der Rangplatznummer oder Stufenzahl mit dem Gewichtungsfaktor. Der Vorteil einer solchen Vorgehensweise besteht darin, daß die Gewichtung gut erkennbar ist und leicht geändert werden kann, ohne daß die Stufenzahl bzw. Rangplatznummer modifiziert werden muß. Der Nachteil ist jedoch, daß damit ein zusätz-

licher Rechenaufwand erforderlich wird, der bei der gebundenen Gewichtung entfällt.

Bei der gebundenen Gewichtung drückt die Rangplatznummer bzw. die Stufenzahl bereits den Anforderungswert aus. Obwohl diese Gewichtungsform leicht anzuwenden ist, ist ihre Änderung nur durch viele Rechenarbeit zu erreichen.

Die Anforderungswerte innerhalb einer Anforderungsart können je nach dem Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung linear oder nicht linear ansteigen. Entsprechend ist dann von der linearen oder nicht linearen gebundenen bzw. getrennten Gewichtung die Rede. Auf diese Problematik soll im folgenden Abschnitt im Zusammenhang mit den einzelnen Quantifizierungsverfahren noch näher eingegangen werden.

3.32313 Die Quantifizierungsverfahren

3.323131 Überblick

Wie bei der summarischen Arbeitsbewertung wird auch bei der analytischen Vorgehensweise entweder das Reihen- oder das Stufenprinzip angewandt. Auf dem Reihenprinzip baut das Rangreihenverfahren und der vor allem in den USA bekannte Merkmalvergleich (factor comparison) auf. Das Stufenverfahren, auch Punktbewertungsverfahren genannt, benutzt das Stufenprinzip. Darüber hinaus gibt es noch Verfahren, die beide Prinzipien gleichzeitig anwenden (Mischverfahren).

3.323132 Die Quantifizierung nach dem Prinzip der Reihung

3.3231321 Das Rangreihenverfahren

(1) Beim Rangreihenverfahren werden zunächst sämtliche zu bewertenden Arbeitsplätze(-bereiche) hinsichtlich jeder Anforderungsart in eine Rangreihe gebracht, so daß so viele Rangreihen entstehen wie Anforderungsarten vorgesehen sind. Die Beanspruchungshöhe in einer An-

forderungsart wird durch Vergleichen eines Arbeitsplatzes mit allen übrigen Arbeitsplätzen bestimmt. Die so aufgestellten Rangreihen bedeuten zunächst nur eine ordinale Wertung der Arbeitsplätze, d.h. das Aufeinanderfolgen der Arbeitsplätze erfolgt nicht nach gleichen Abständen auf dem Kontinuum. Um eine solche Anordnung zu erreichen, haben die Gewerkschaftssachverständigen Hagner und Weng[1] für jede Rangreihe eine 100%-Skala gebildet, die in 20 Einzelstufen zu je 5% unterteilt ist. Jeder Stufe wurde ein Richtbeispiel zugeordnet, so daß jeder Anforderungsart eine Richtrangreihe entspricht (vgl. Anhang). Die Einstufung der übrigen Arbeitsplätze erfolgt durch Vergleich mit der Richtrangreihe. Wie schon erwähnt, haben Hagner und Weng auf eine spezielle Gewichtung der Anforderungsarten verzichtet. Stattdessen haben sie die sog. "obersten Beispiele", die jeweils in einer Anforderungsart die maximale Beanspruchung aufweisen, eingeführt. Diese obersten Beispiele sind in dem von den Autoren entwickelten Verfahren etwa für Arbeitskenntnisse und Erfahrung: der Großstückformer in der Gußstahlfabrikation; für Verantwortung für Betriebsmittel und Erzeugnisse: der Omnibusfahrer mit Fahrgästen; für Verantwortung für die Sicherheit anderer: der Schachtmeister beim Bau von U-Bahn-Tunneln, Durchstichen von Kanälen, Schleusen und beim Deichbau[2].
Die Beanspruchung in den "obersten Beispielen" wird gleich 100 gesetzt und dient somit als Anhaltspunkt für die Einstufung der übrigen Arbeitsplätze. Für diesen Zweck wird ein Rasterschema verwendet, wobei die Ordinate nach Wertzahlen und die Abszisse nach Anforderungsarten unterteilt ist. Auf der Grundlage der Arbeitsbeschreibung (= Beschreibung der "Gegebenheiten des Arbeitsplatzes" und Analyse der "Arbeitsbelastung" in den einzelnen Anforderungsarten), des Vergleichs mit den obersten Beispielen und mit den Richtrangrei-

1) Hagner, G.W. u. Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit ..., a.a.O.
2) Ebd., S.104 ff.

hen wird in den Raster ein Profil eingezeichnet, welches in seiner Gesamtheit den Arbeitswert des in Frage stehenden Arbeitsplatzes optisch darstellt. Gleichzeitig wird das Ergebnis auch zahlenmäßig durch die Summe der für die einzelnen Anforderungsarten ermittelten Prozentwerte ausgedrückt (siehe als Beispiel hierfür der Arbeitsplatz "Taxifahrer in einer Großstadt" im Anhang).

Die Hauptschwäche dieses Verfahrens, wie es von Hagner/Weng angewandt wurde, sehen die meisten Autoren in der Tatsache, daß die einzelnen Anforderungsarten als gleichwertig nebeneinander gestellt werden, also in ihrer fehlenden Gewichtung. Entsprechend wurde es von mehreren Autoren bzw. Organisationen durch eine getrennte oder gebundene Gewichtung der Anforderungen erweitert.

Das Rangreihenverfahren mit getrennter Gewichtung wird u.a. von REFA angewandt, wo im Rahmen der Grundausbildung auch die praktischen Übungen in Arbeitsbewertung nach diesem Verfahren vorgenommen werden. Für jede Anforderungsart hat REFA "Bewertungstafeln" entwickelt, auf denen die Richtbeispiele ("Brückenbeispiele") entlang einer Skala (Spanne: von 0 bis 100) gemäß ihrer Beanspruchungshöhe geordnet werden (s. Anhang).

Die Quantifizierung der Anforderungsarten besteht demnach aus folgenden Stufen[1]:

a) Vergleichen der Anforderungsarten des zu bewertenden Arbeitsplatzes mit den Brückenbeispielen der Bewertungstafeln und Bestimmen der REFA-Rangplatz-Nr. je Anforderungsart. Dabei wird zunächst nach ähnlichen Brückenbeispielen gesucht und deren Arbeitsbeschreibung und Anforderungsanalyse im einzelnen durchgesehen. Es wird auch empfohlen, Beispiele herauszusuchen, deren Beanspruchung deutlich über oder unter der Beanspruchung des zu bewertenden Arbeitsplatzes liegen. Anschließend werden die jeweiligen Abweichungen zwischen den einzelnen Brücken-

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.61 ff.

beispielen und dem zu bewertenden Arbeitsplatz beurteilt, was die Grundlage für die Einordnung des letzteren in die Rangreihe bildet.

b) Bestimmung des Wertes pro Anforderungsart. Die Bestimmung des Wertes pro Anforderungsart erfolgt durch Multiplikation der REFA-Rangplatz-Nr. mit dem jeweils für eine Anforderungsart vorgesehenen Gewichtungsfaktor. Angenommen, es seien folgende Gewichtungsfaktoren gegeben:

Anforderungsart	Kenntnisse	Geschicklichkeit	Verantwortung	Belastung geistig	Belastung muskelmäßig	Umgebungseinflüsse
Gewichtungsfaktor	1,0	0,5	0,8	0,8	0,4	0,8

Für das Brückenbeispiel "Lkwfahren im Stadtverkehr" (s. Anhang) ergeben sich dann folgende Anforderungswerte:

Anforderungsart	REFA-Rangplatz-Nr.	Gewichtungsfaktor	Anforderungswert
Kenntnisse	35	1,0	35
Geschicklichkeit	35	0,5	17,5
Verantwortung	60	0,8	48
geistige Belastung	65	0,8	52
muskelmäßige Belastung	45	0,4	18
Umgebungseinflüsse	35	0,6	21
			191,5

c) Bestimmung des Arbeitswertes des in Frage stehenden Arbeitsplatzes.
Dies erfolgt durch Summierung der einzelnen Anforderungsartwerte. Im obigen Beispiel beträgt der An-

forderungswert 191,5 Punkte.
Beim Rangreihenverfahren mit gebundener Gewichtung enthalten die Bewertungstafeln bereits die Werte pro Anforderungsart, so daß die Multiplikation mit dem Gewichtungsfaktor in diesem Falle entfällt. Die Werte pro Anforderungsart reichen jedoch nicht von 0 bis 100, sondern von 0 bis zu einer beliebigen Zahl, die von Anforderungsart zu Anforderungsart verschieden ist, womit auch die Gewichtungsverhältnisse zum Ausdruck gebracht werden.
Übersicht 10 enthält die höchsten Anforderungswerte eines Verfahrens, das 1954 für die Metallindustrie vorgeschlagen wurde. Für die Beschreibung der Rangplätze gibt es in diesem Fall 618 Richtbeispiele.

Übersicht 10

Bewertungstafel eines Rangreihenverfahrens mit gebundener Gewichtung (Vorschlag einer Arbeitsbewertung in der Metallindustrie 1954).

Anforderungen		Die Anforderungen wirken sich aus	Anzahl der Punkte je Anford., wie sie sich aus der Bewertung d. bish. vorl. Beisp. erg.								
I. Fachkönnen Anforderungen an vorhandenes Wissen und Können	a) Ausbildung, Erfahrung, Denkfertigkeit	vorw. nicht muskelm. (geistig)	0	1	2	3	4	5	6	7	8
	b) Geschicklichkeit, Handfertigkeit, Körpergewandth.	muskelmäßig	0	1	2	3	4	-	-	-	-
II. Belastung Anforderungen an Funktionen des Geistes und Körpers	a) Aufmerksamkeit, Denken	vorw. nicht muskelm. (geistig, Nerven u. Sinne)	0	1	2	3	4	5	-	-	-
	b) Belastung der Muskeln	muskelmäßig	0	1	2	3	4	5	-	-	-
III. Verantwortung Anforderungen der Arbeit im Bereich des Willens	a) Verantwortung f. Betriebsmittel u. Erzeugnisse	geistig	0	1	2	3	4	-	-	-	-
	b) Verantwortung f. d. Arbeit anderer		0	1	2	3	-	-	-	-	-
	c) Verantwortung f. d. Gesundheit anderer		0	1	2	3	-	-	-	-	-
IV. Umwelt Anforderungen der Arbeit durch erschwerende Begleitumstände (Umgebungseinflüsse, Arbeitserschwernisse)	a) Schmutz	vorwiegend körperlich	0	0,5	1	1,5	2	-	-	-	-
	b) Staub		0	0,5	1	1,5	-	-	-	-	-
	c) Öl		0	0,5	1	-	-	-	-	-	-
	d) Temperatur		0	0,5	1	1,5	2	-	-	-	-
	e) Nässe Säure, Lauge u.ä.		0	0,5	1	-	-	-	-	-	-
	f) Gase, Dämpfe		0	0,5	1	1,5	2	-	-	-	-
	g) Lärm		0	0,5	1	1,5	2	-	-	-	-
	h) Erschütterung		0	0,5	1	1,5	-	-	-	-	-
	i) Blendung Lichtmangel		0	0,5	1	-	-	-	-	-	-
	k) Erkältungsgefahr		0	0,5	1	-	-	-	-	-	-
	l) Hinderliche Schutzkleidung		0	0,5	1	1,5	2	-	-	-	-
	m) Unfallgefahr		0	0,5	1	1,5	2	-	-	-	-

Aus: REFA 1973, Teil 4, S.68.

(2) Selbst wenn man den einzelnen Anforderungsarten eine unterschiedliche Gewichtung zukommen läßt, sind die möglichen Schwächen, die diesem Verfahren anhaften, noch keineswegs alle beseitigt. So können die einzelnen Rangreihen je nach Wahl der obersten Beispiele unterschiedlich gelagert sein, womit eine überbetriebliche Vergleichbarkeit bereits erschwert wird. Denkbar ist es aber auch, daß infolge technischer Umbrüche die obersten Beispiele ihre Gültigkeit verlieren und durch neue ersetzt werden müssen. In diesem Falle muß dann aber auch die gesamte Struktur einer Rangreihe neu gestaltet werden. Obwohl die Beurteilung der extremen Beanspruchungen keine Schwierigkeiten an die Bewertungskommission stellt, kann die Bewertung der Arbeitsplätze mit mittlerer Beanspruchung, da die Fälle hier meistens sehr ähnlich liegen, mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden sein. Auch die Annahme des linearen Verlaufs der Anforderungswerte innerhalb einer Rangreihe (5er Abstände) ist nicht bewiesen. Schließlich besteht ein weiterer Nachteil aller Rangreihenverfahren einschließlich des noch zu behandelnden Merkmalvergleichs darin, daß die verschiedenen Einflußgrössen einer Anforderungsart nicht getrennt berücksichtigt werden.

3.3231322 Der Merkmalvergleich

(1) Das in Amerika entwickelte Verfahren des Merkmalvergleichs wird auch als "Direktgeldmethode" bezeichnet, da die quantitative Analyse hier direkt in Lohn- oder Gehaltsbeträgen erfolgt. Ausgangspunkt der Bewertung sind die bestehenden Lohnsätze ausgesuchter Schlüsselarbeiten. Eine Schlüsselarbeit muß als solche folgende Bedingungen erfüllen[1]:

- Es muß allgemeine Übereinstimmung über deren Bezahlung unter allen an der Bewertung Beteiligten herrschen.

---

1) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.160.

- Es muß sich um typische Arbeitsplätze handeln, die alle Anforderungsarten des vereinbarten Merkmalkatalogs enthalten.
- Die einzelnen Beispiele müssen sich über die gesamte Skala der zu bewertenden Aufgaben verteilen.

Die unter diesen Bedingungen ausgesuchten Schlüsselarbeiten werden in eine doppelte Rangordnung gebracht:

a) Es werden Rangreihen gemäß den einzelnen Anforderungsarten durch Paarvergleich gebildet. Arbeitsplätze, über die keine Übereinstimmung erzielt werden kann, werden von der Liste der Schlüsselarbeiten gestrichen.

b) Die bestehenden Lohnsätze der Schlüsselarbeiten werden auf die einzelnen Anforderungsarten gemäß ihrer Bedeutung aufgeteilt. Hier findet also eine Gewichtung der Anforderungsarten statt.
Bei einem Stundenlohn von US$ 3,20 könnte sich etwa folgende Aufteilung ergeben:

	US$
Fachkönnen	0,90
Geistige Beanspruchung	0,80
Körperliche Beanspruchung	0,50
Verantwortung	0,70
Arbeitsbedingungen	0,30
	3,20

Anschließend werden innerhalb jeder Anforderungsart die Geldreihen mit den unter a) erzielten nicht monetären Rangreihen verglichen. Tauchen Abweichungen auf und können die Bewerter bei der Abstimmung zwischen Geldwert und Arbeitsrangwert nicht zu einer Einigung kommen, so werden die betreffenden Arbeitsplätze ebenfalls von der Liste gestrichen. Die noch verbleibenden Schlüsselarbeitsplätze bilden dann das Beurteilungsmaß für die Bewertung aller übrigen Arbeitsplätze.

(2) Es wird allgemein anerkannt, daß der Merkmalvergleich gegenüber anderen Verfahren gewisse Vorteile bietet: gegenüber dem noch zu behandelnden Stufenverfahren ist

der Merkmalvergleich beispielsweise durch eine höhere Flexibilität gekennzeichnet. Diese kommt sowohl in der horizontalen Gewichtung der Anforderungsarten untereinander, als auch in der Schätzung der Beanspruchungsintensitäten zum Ausdruck. Was die Festlegung des Gewichtungsverhältnisses der Anforderungsarten betrifft, so kann festgestellt werden, daß durch Aufteilung der Grundlöhne auf die Anforderungsarten einerseits gewährleistet wird, daß mit dem ermittelten Gewichtungsverhältnis den jeweiligen Betriebsverhältnissen weitgehend Rechnung getragen und daß andererseits die Grundlage dafür geschaffen wird, daß auch "heterogene Anforderungskombinationen in eine einheitliche Beurteilungsfolge gebracht werden" können[1]. Hinsichtlich der Ermittlung der Beanspruchungshöhe wird durch Verzicht auf eine vorgegebene Stufenordnung dafür gesorgt, daß die Skalenlänge innerhalb einer Anforderungsart prinzipiell offen bleibt und je nach Notwendigkeit entweder weiter ausgedehnt oder eingeschränkt werden kann. Auch damit ist eine optimale Anpassung an die jeweiligen Betriebsverhältnisse prinzipiell gewährleistet.
Ein wesentliches Merkmal des zur Diskussion stehenden Verfahrens besteht darin, daß es aus technischen Gründen nur eine geringe Zahl von Anforderungsarten berücksichtigen kann: die Obergrenze ist fünf oder sechs; bei einer darüber hinausgehenden Zahl ist es praktisch unmöglich, den auf einzelne Anforderungsarten entfallenden Teil des Grundlohnes noch in angemessener Weise zuzuordnen. Die Anforderungsarten müssen daher begrifflich weit gefaßt werden, damit alle Tatbestände der Arbeitsschwierigkeit berücksichtigt werden können. Für den Bewerter entstehen dadurch entsprechend höhere Anforderungen, da er pro Schwierigkeitsmerkmal eine größere Anzahl von Einflußgrößen gleichzeitig berücksichtigen muß.
Nach Meinung verschiedener Autoren wird durch die breite Fassung der Anforderungsarten gewährleistet, daß

1) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.168.

durch sie auch die Eigenheiten artverschiedener Aufgaben gedeckt werden. Damit und durch die oben erwähnten Vorteile biete das Verfahren auch die Möglichkeit einer durchgehenden Bewertung der Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten. Vor einem zu großen Optimismus sollte in diesem Zusammenhang jedoch gewarnt werden. Mit Recht behauptet Hetzler, daß beim Übergang von einer Funktionsgruppe zu einer anderen, die von ihr artverschieden ist, den Komponenten des Anforderungskatalogs ein unterschiedlicher Sinn unterschoben werden kann[1]. Damit ist jedoch die materielle Vergleichbarkeit völlig heterogener Funktionen nicht mehr unbedingt gewährleistet.

Durch die Tatsache, daß die quantitative Analyse beim Merkmalvergleich direkt in Lohn- oder Gehaltsbeträgen erfolgt, entfällt zwar das noch zu behandelnde Problem der Umwandlung des Arbeitswertes in Lohn. Dieser Vorteil wird jedoch zu dem Preis erkauft, daß eine gewisse Konstanz des Preisniveaus und der Arbeitsmarktsituation vorausgesetzt wird. In der Praxis zeigt sich allerdings, daß nicht alle Schichten der abhängig Beschäftigten von einer Lohn- oder Gehaltserhöhung in gleichem Maße betroffen zu sein brauchen. Eine entsprechende Angleichung mit Hilfe von Multiplikatoren muß in diesem Falle vorgenommen werden, wobei Verschiebungen des Bewertungsrahmens nicht ausgeschlossen sind[2]. Zudem bietet die Orientierung an den bestehenden Lohnverhältnissen keine Lösung für die Bewertung von Neuaufgaben, die im Zuge rascher technischer Umwandlungen fortwährend entstehen, sofern für sie noch keine Anhaltspunkte aus der Vergangenheit vorhanden sind.

---

1) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.169.
2) Ebd., S.170.

3.323133 Die Quantifizierung nach dem Prinzip der Stufung: das Stufenverfahren

(1) Darstellung des Verfahrens

a) Das Stufenverfahren wird in verschiedenen Ausprägungen angewandt. Dabei werden für jede Anforderungsart Anforderungsstufen festgelegt, womit die verschiedenen Beanspruchungshöhen ausgedrückt werden sollen. Die einzelnen Stufen enthalten in der Praxis meistens folgende Steigerung:

Stufe I: sehr gering, sehr niedrig
Stufe II: gering, niedrig
Stufe III: mittel
Stufe IV: groß, hoch
Stufe V: sehr groß, sehr hoch

Eine Kurzerläuterung wie diese genügt jedoch in der Regel nicht, um klar zu machen, was im einzelnen mit jeder Stufe gemeint ist. In der Praxis werden diese daher meistens noch näher definiert. Zudem werden die einzelnen Definitionen bisweilen noch durch Richtbeispiele, die als zusätzliche Sicherung der Bewertung dienen, ergänzt. Im letzten Falle bestehen die Bewertungstafeln somit aus drei Spalten:
- den Stufenzahlen bzw. Punktwerten (Wertzahlen),
- den Stufendefinitionen,
- den Richtbeispielen.

b) Die Quantifizierung der Anforderungen nach dem Stufenverfahren besteht daher in folgenden Schritten[1]:
- Vergleichen der Anforderungen des zu bewertenden Arbeitsplatzes mit den Stufendefinitionen und eventuell mit den Richtbeispielen.
- Bestimmen des Wertes pro Anforderungsart. Bei der gebundenen Gewichtung drücken die Punktwerte der Stufen bereits die Werte pro Anforderungsart unmittelbar aus. Bei getrennter Gewichtung erhält man den gesuchten Wert erst durch Multiplikation des Punktwertes mit einem Gewichtungsfaktor.

---

1) Vgl. REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.69.

- Summierung der Werte pro Anforderungsart zum Arbeitswert.

c) Die Zahl der Stufen kann zumindest bei der gebundenen Gewichtung von Anforderungsart zu Anforderungsart verschieden sein. Vielfach wird jedoch ein Fünfstufen-System bevorzugt. Dafür sprechen folgende Gründe: Eine geringere Stufenzahl reicht bei vielen Anforderungsarten zu einer genaueren Differenzierung der Beanspruchungsintensitäten nicht aus, während eine größere Stufenzahl auf die Probleme der definitorischen Abgrenzung der einzelnen Stufen und des beschränkten Differenzierungsvermögens des Menschen stößt. Allerdings hat das Fünfstufen-System auch seine Nachteile, indem es bei manchen Bewertern die Tendenz zur Bevorzugung der Zentralstufe hervorrufen kann.

d) Die Bewertungstafeln können ein- oder mehrdimensional sein. Wie betont, werden die Anforderungsarten durch die Definitionen in ihrem Wesen erläutert und die Einflußgröße(n), von der (denen) die Beanspruchungshöhe abhängt, dargelegt. Wird nur eine Einflußgröße genannt (einfache Anforderungsart), so kann die Bewertungstafel nur eindimensional sein. Dieser Fall braucht hier nicht weiter behandelt zu werden. Werden mehrere Einflußgrößen genannt (komplexe Anforderungsarten), so kann die Bewertungstafel diesen Einflußgrößen entweder getrennt oder durch Zusammenfassen in einzelne Kategorien Rechnung tragen (mehrdimensionale Bewertungstafel) oder sie kann alle genannten Einflußgrößen in eine einzige Dimension, die dann gesteigert wird, zusammenfassen (eindimensionale Bewertungstafel).
Als ein Beispiel für eine eindimensionale Bewertungstafel sei die Anforderungsart "Verantwortung für den Arbeitsablauf" aus Euler/Stevens[1] genannt. Ihre Definition lautet:

1) Euler, Hans und Stevens, Hans: Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit. Düsseldorf 1952², S.38 f.

"Verantwortung für den Arbeitsablauf liegt vor, wenn durch die Tätigkeit bei pflichtgemäßer Arbeitsweise der reibungslose und verlustfreie Produktionsfluß und das Zusammenwirken der Arbeitskräfte verantwortlich beeinflußt werden kann. Dies ist vielfach bei Arbeiten im 'engsten Querschnitt' der Fall. Wenn in der Arbeitsanweisung ausdrücklich hervorgehoben, rechnet hierzu auch die Verantwortung für die Einhaltung von Terminen oder Verfahrensvorschriften. Die Höhe des Einflusses auf den Produktionsfluß und der Umfang des Einflußbereiches bilden den Maßstab für diese Verantwortung".

Hier wird also ausdrücklich hervorgehoben, daß die Beanspruchungshöhe von zwei Einflußgrößen abhängt: von der Höhe des Einflusses auf den Produktionsfluß und vom Umfang des Einflußbereiches. Die einzelnen Stufen definieren die Autoren wie folgt:

Stufe		Richtbeispiele
0	Keine. Tätigkeit ohne besondere Beeinflussung des Arbeitsablaufes der vorhergehenden oder der nachfolgenden Arbeiten anderer.	Feinmechaniker in einem Hüttenwerk[1]
I	Gering. Arbeitsablauf einfach, geringe Beeinflussung der vorhergehenden oder nachfolgenden Arbeitsgänge (Hilfs- und Transportarbeiten). Bei Gruppenarbeit leicht übersehbare Tätigkeiten.	Bündler - Walzwerk/ Zurichterei - 28er Feineisenstraße
II	Mittel. Die Arbeit beeinflußt die vorhergehenden oder nachfolgenden Arbeitsgänge. Hierzu gehört häufig die Arbeit des 1. Mannes bei Gruppenarbeit, ohne Auswirkung auf andere Betriebe.	1. Konvertermann im Thomas-Stahlwerk

1) Für jede Stufe werden jeweils mehrere Richtbeispiele genannt, die hier jedoch nicht alle angeführt werden können.

Stufe	Richtbeispiele
III Hoch. Die Arbeit beeinflußt den vorhergehenden oder nachfolgenden Arbeitsablauf stark. Vermeidung von Zeitverlusten durch richtige Steuerung des Arbeitsablaufes. Arbeiten im engsten Querschnitt des betr. Betriebes. Die Arbeiten nehmen entscheidenden Einfluß auf den Arbeitsablauf des eigenen Betriebes.	Chargiermaschinenfahrer im S.-M.-Stahlwerk.
IV Sehr hoch. Die Arbeiten nehmen entscheidenden Einfluß auf die Erzeugung vor- oder nachgeschalteter Betriebe bei gleichzeitig hohem Erzeugungsumfang.	Steuermann an kontinuierlicher Drahtstraße

Übersicht 11 enthält die darauf aufbauende eindimensionale Bewertungstafel:

Übersicht 11

Bewertungstafel "Verantwortung für den Arbeitsablauf" (nach Euler/Stevens)

Stufe	Wertzahl
0 = keine	0
I = gering	0,5
II = mittel	1,0
III = hoch	1,8
IV = sehr hoch	3,0

Als ein Beispiel für eine mehrdimensionale Bewertungstafel sei hier die Anforderungsart "Wasser,

Feuchtigkeit, Säure", ebenfalls aus Euler/Stevens[1] angeführt. Die Anforderungsart wird wie folgt definiert:

"Hier sind Arbeiten in Wasser, mit Säure oder bei Behinderung durch Nässe, sowie Arbeiten in Räumen mit Luftfeuchtigkeit oberhalb des normalen Feuchtigkeitsgehalts zu erfassen.
Maßgröße ist die Art der Arbeit und die durch den Arbeitsprozeß bedingte Belästigung, die bis zum Tragen von Schutzkleidung oder Schutzgeräten gehen kann, sowie die Dauer der Einwirkung".

Als Indikatoren für die Messung der Beanspruchungshöhe werden also die Art der Arbeit, die durch den Arbeitsprozeß bedingte Belästigung und die Dauer der Einwirkung herangezogen. Die beiden ersten Faktoren werden bei den Stufendefinitionen gleichzeitig betrachtet und wie folgt gesteigert:

Stufe	Richtbeispiele
0 Keine oder geringe Belästigung, normale Werkstattarbeit.	Feinmechaniker in einem Hüttenwerk[2]
I Mittel Arbeiten in Naßbetrieben oder bei durch den Arbeitsprozeß bedingter erhöhter Luftfeuchtigkeit oder bei Reizbelästigung ohne Gesundheitsgefährdung; besondere Schutzmaßnahmen sind nicht erforderlich.	Drahtwalzer an einer mehradrigen Drahtstraße
II Hoch Arbeiten im Wasser oder bei durch den Arbeitsprozeß bedingter außergewöhnlicher Luftfeuchtigkeit oder bei starker Reizbelästigung durch Säure - Schutzkleidung oder Schutzgeräte und zeitweise Arbeitsunterbrechung erforderlich	Kanalreiniger im Walzwerk

1) Euler, H. u. Stevens, H.: Die analytische Arbeitsbewertung, a.a.O., S.50 f.
2) Auch in diesem Falle wurden mehrere Richtbeispiele genannt.

Übersicht 12 enthält die auf den Definitionen der Anforderungsart und den Stufen aufbauende mehrdimensionale Bewertungstafel:

Übersicht 12

Bewertungstafel für "Wasser, Feuchtigkeit, Säure" (nach Euler/Stevens)
(Bei wechselnder Einwirkung Einzelwerte addieren!)

Stufe	Dauer der Beeinflussung in Stunden je Schicht			
	2	4	6	8
0 = keine oder gering	0	0	0	0
I = mittel	0,1	0,3	0,5	0,7
II = hoch	0,3	0,7	1,1	1,5

Zwischenwerte möglich und oft erforderlich!

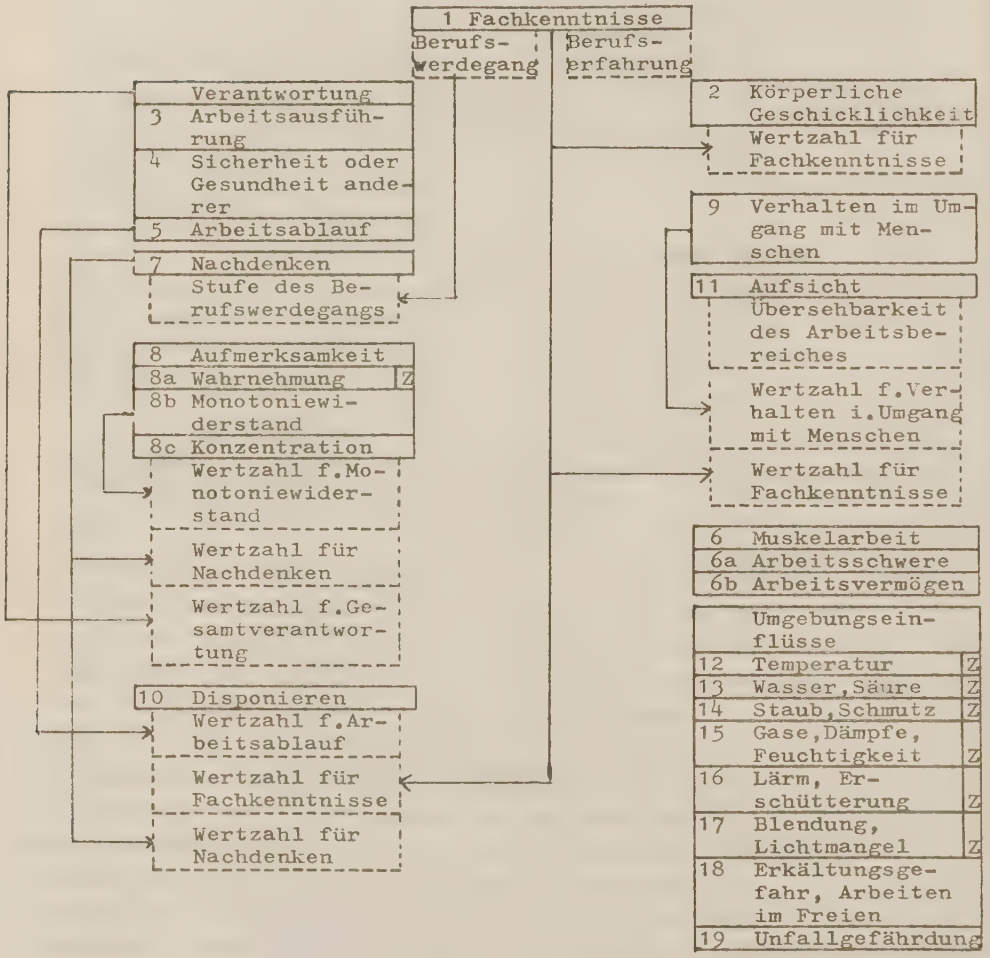
Beispiel: 3 Stunden: Stufe II ergibt Wertzahl 0,5
5 Stunden: Stufe I ergibt Wertzahl 0,4
ergibt Wertzahl für Wasser, Feuchtigkeit, Säure 0,9

Bisher wurden lediglich komplexe Anforderungsarten behandelt, die aus ursprünglichen Einflußgrößen zusammengesetzt sind. Vor allem das System von Euler, Stevens, Schilling und Schoppe[1] für die Bewertung von Angestelltentätigkeiten besteht jedoch aus einer Reihe von komplexen Anforderungsarten, die nicht nur aus ursprünglichen, sondern auch aus abgeleiteten Einflußgrößen zusammengesetzt sind. Als Beispiel sei hier die Anforderungsart "Disponieren" angeführt: die Punktwerte dieses Merkmals der Arbeitsschwierigkeit werden mittelbar aus den Punktwerten der Faktoren "Verantwortung für den Arbeitsablauf" einerseits und "Fachkenntnisse" und "Nachdenken" andererseits abgeleitet (mehrdimensionale Bewertungstafel).
Die Verknüpfung der Anforderungsarten untereinander in diesem System zeigt folgende Übersicht:

1) Euler, H., Stevens, H., Schilling, F. u. Schoppe, R.: Analyse und Bewertung ..., a.a.O.

Übersicht 13

Die Anforderungsarten und ihre Verknüpfung untereinander nach Euler, Stevens, Schilling und Schoppe[1)]



Anforderungsart Einflußgröße

Z Einflußgröße "Zeitdauer der Belastung"

1) Euler, H., Stevens, H., Schilling, F. u. Schoppe, R.: Analyse und Bewertung ..., a.a.O., S.20.

Hetzler[1] kennt die Notwendigkeit der systematischen Berücksichtigung der Interdependenz der Merkmale zwar an, äußert jedoch ernste Zweifel an der Lösbarkeit dieses Problems in der Praxis. Nach seiner Auffassung muß man sich fragen, "ob nicht für die Mehrzahl der Faktorenbeziehungen bei isolierter Bestimmung der Punktbewertung mit dem verhältnismäßig geringeren Fehler zu rechnen ist". Zudem äussert der Autor noch eine weitere Befürchtung: während bei der summarischen Arbeitsbewertung ein Schätzungsfehler sofort Rückwirkungen auf die Höhe des Lohnes habe, bestehe bei der analytischen Arbeitsbewertung die Chance, daß eine Überbewertung in einem Fall durch eine Unterbewertung in einem anderen ausgeglichen wird. Durch systematische Berücksichtigung der Verflechtungen der Anforderungsarten werde diese Möglichkeit des Fehlerausgleichs jedoch aufgehoben und die Gefahr der Fehlerverschleppung sogar noch erhöht[2].

e) Sowohl bei den eindimensionalen als auch bei den mehrdimensionalen Bewertungstafeln stellt sich die Frage, in welchem Verhältnis die Arbeitsschwierigkeit mit steigender Beanspruchung wächst. In der Praxis muß dieses Problem für jede Anforderungsart getrennt gelöst werden, da die Verhältnisse von Fall zu Fall anders liegen können. Grundsätzlich stellen sich hier zwei Möglichkeiten:
   - Eine lineare Punktfolge, wenn das Steigungsmaß für alle Wertgrade unverändert bleibt.
   - Eine nicht lineare Punktfolge, wenn sich das Steigungsmaß für die einzelnen Wertgrade ändert, indem es also entweder eine progressive oder eine degressive Form annimmt.

   Lineare Wertzahlskalen gelten nach Hetzler[3] heute

---

1) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.141.
2) Eine eigene Stellungnahme zu diesem Problem erfolgte oben in dem Abschnitt "Beitrag zur Rollentheorie" (3.322231).
3) Ebd., S.131.

als überholt. Eine degressive Steigerung kommt nach Auffassung des Autors unter anderem für die "Berufserfahrung" und für die "Beaufsichtigung" in Betracht. In anderen Fällen komme eine Wertzahlprogression in Frage. Dafür gebe es zwei Gründe: Einmal könne man damit den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes Rechnung tragen und zum anderen lägen bestimmte Erkenntnisse der Experimentalpsychologie bei körperlichen und geistigen Anforderungen einem progressiven Verlauf der Wertzahlen nahe[1].

(2) Kritik des Verfahrens

Das Stufenverfahren ist das Verfahren, das sowohl im Ausland als auch in der Bundesrepublik am meisten verbreitet ist. Es kann daher vermutet werden, daß es gegebenenfalls zu durchaus brauchbaren Ergebnissen führt. Sowohl für den Arbeitsplatzinhaber als auch für den Bewerter handelt es sich um ein leicht verständliches Verfahren. Durch Herausarbeitung sachlicher Tatbestände in den Bewertungstafeln kann das subjektive Ermessen weitgehend ausgeschaltet werden, so daß die Einstufung der Arbeitsplätze mehr oder weniger den Charakter eines ermessensfreien Normenvollzuges[2] gewinnt. Wenn trotzdem Fehlbeurteilungen auftreten, so liegt die Ursache dafür mehr im psychologischen Bereich des Bewerters. Will ein Betrieb kein eigenes Verfahren entwickeln, stehen ihm in diesem Zusammenhang mehrere Modelle zur Verfügung. So ist für die Bewertung der Büroarbeit das Verfahren von Euler/Stevens/Schilling/Schoppe in der Bundesrepublik am meisten verbreitet. Im Vergleich zum Merkmalvergleich ist das Stufenverfahren nicht an eine begrenzte Zahl von Anforderungsarten gebunden. Daraus kann jedoch leicht die Gefahr entstehen, daß die optimale Zahl der Bewertungsmerkmale überschritten wird und somit die Nachteile der mangelnden begrifflichen Abgrenzung heraufbeschworen werden.

---

1) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.130.
2) Das dabei anzustrebende Ideal ist, daß die Bewertung so neutral verläuft wie der Vorgang des Kochens nach einem Rezept.

Eine Schwäche des Stufenverfahrens liegt auch in seiner Unelastizität gegenüber wirtschaftlichen, technischen oder organisatorischen Veränderungen. Eine Anpassung des Systems an solche Veränderungen kann nur durch Erweiterung der Bewertungsstufen für einzelne Anforderungsarten oder bei der getrennten Gewichtung durch Änderung der Gewichtungsfaktoren erreicht werden. Außerdem erwecken die mehrstelligen Wertzahlen oft den Anschein einer Genauigkeit, die bei dem gegenwärtigen Stand der Arbeitsbewertung noch bei weitem nicht erreicht wird.
Schließlich ist auch das Stufenverfahren kein geeignetes Mittel für eine durchgehende Bewertung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten, obwohl Euler und Stevens glaubten, durch "organische Erweiterungen" ihres Systems für handwerkliche Tätigkeiten dieses Problem lösen zu können. Hetzler[1] zweifelt jedoch daran, ob auf diese Weise neben der formalen Vergleichbarkeit auch eine "materielle Vergleichbarkeit zwischen Arbeitslöhnen und Angestelltenvergütungen herbeigeführt werden kann". Der Anwendungsbereich des Stufenverfahrens reduziere sich auf handwerkliche und routinemässige Verwaltungstätigkeiten. Beim Übergang zu den hoch qualifizierten Tätigkeiten sei die Brauchbarkeit des Stufenverfahrens als Instrument einer anforderungsgerechten Lohndifferenzierung zweifelhaft.

3.323134 Mischverfahren

In Wirklichkeit werden die hier dargestellten Arbeitsbewertungsverfahren oft in kombinierter Form angewandt. Dabei wird das Ziel verfolgt, "daß gewisse Schwächen dieser oder jener Methode mit den Vorzügen der anderen Methode ausgeglichen werden"[2]. So kann es z.B. vorkommen, daß die summarische Vorgehensweise in Verbindung mit der analyti-

---

1) Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.146.
2) Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.43.

schen angewandt wird, oder daß innerhalb der analytischen Bewertung das Rangreihenverfahren mit dem Stufenverfahren gekoppelt wird. Ein Beispiel hierfür ist das Verfahren von Euler/Stevens (1952), wo die erzielten Ergebnisse durch zusätzliche Rangreihenbildung abgesichert werden. Außerdem gibt es auch Versuche, das Rangreihenverfahren mit dem Stufenverfahren derart zu verschmelzen, daß ein neues Verfahren entsteht. Als Beispiel hierfür sei das System der amerikanischen Marineverwaltung angeführt[1]. Die Bewertungstafeln werden hier in 100 Wertzahlen unterteilt. Zusätzlich zu den Richtbeispielen werden auch Stufendefinitionen verwendet. Da es jedoch unmöglich wäre, alle Wertzahlen mit Stufendefinitionen zu versehen, werden höchstens bis zu 5 Stufen - für die jeweils keine Richtbeispiele vorliegen - pro Anforderungsart definiert.

Mit dem Ziel der Ermittlung einer betriebseigenen Gewichtung wird bisweilen auch der Merkmalvergleich in Verbindung mit dem Stufenverfahren angewandt.

Für die Einstufung der zu bewertenden Arbeitsplätze(-bereiche) in die vorgesehenen Skalen werden meistens Bewertungskommissionen eingesetzt, denen außerdem die Prüfung von Beschwerden obliegt. Außer den Sachverständigen für die Datenerhebung bestehen diese Kommissionen aus Vertretern der Betriebsleitung und der Belegschaft, die meistens in gleicher Stärke (paritätisch) beteiligt sind.

3.32314 Die Umwandlung des Arbeitswertes in Lohn

Der durch die analytische Arbeitsbewertung ermittelte Arbeitswert stellt einen Zahlenwert dar, der den Schwierigkeitsgrad einer Arbeit beschreibt. Nach Ermittlung dieses Zahlenwertes stellt sich sodann das Problem, ihn in Geldbeträge umzuwandeln.

In der Praxis gibt es in diesem Zusammenhang keine einheitliche Regelung. Die Suche nach immer perfektionierteren Lohnfestsetzungsmethoden hat dazu geführt, daß auch dieses

1) Vgl. Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.151 ff.

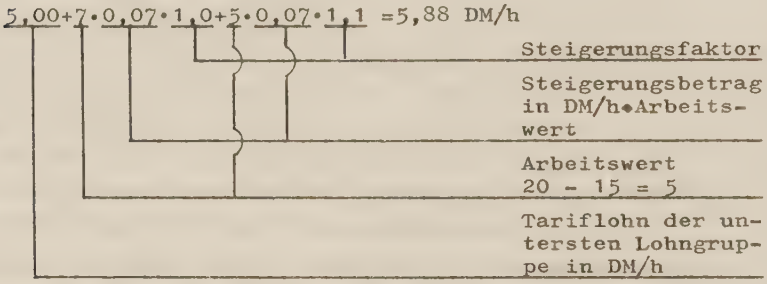
Problem bisweilen mit den kompliziertesten mathematischen Formeln gelöst wird. Wird jedoch das Bewertungssystem durch die Sozialpartner festgelegt, so wird auch meistens das Verfahren der Umwandlung des Arbeitswertes in Lohn tariflich vereinbart.

Hinsichtlich der Gestaltung der aus dem Arbeitswert abgeleiteten Lohnkurve liegt dem Gedanken der analytischen Arbeitsbewertung eigentlich ein gleitender Arbeitswertlohn nahe, wobei die einzelnen Zahlenwerte jeweils durch einen bestimmten Geldbetrag multipliziert werden. Ein solches Vorgehen ist in der Tat von mehreren Verfahren vorgesehen. Verschiedene Gründe - etwa vorhandene Tarife - sprechen jedoch dafür, den Lohn- bzw. Gehaltsaufbau nicht allzusehr zu differenzieren. In deutschen Unternehmen werden daher auch vielfach mehrere benachbarte Arbeitswerte zum Zwecke der anforderungsgerechten Lohndifferenzierung zu Arbeitswertgruppen zusammengefaßt und erst dann mit einem vorher bestimmten Steigerungsfaktor multipliziert. Die so erhaltenen Produkte werden dann in der Regel mit einem Grundbetrag, der für alle Beschäftigten gleich ist, addiert, woraus sich dann der gesuchte Lohnsatz ergibt. Darüber hinaus können noch weitere Zuschläge, die zum Teil betriebsspezifisch sind, gezahlt werden (etwa Leistungszuschlag, Zuschlag für die Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alterszuschlag usw.). Ähnlich wie die Punktwerte innerhalb einer Anforderungsart beim Stufenverfahren kann auch die vom Arbeitswert abgeleitete Lohnkurve grundsätzlich eine lineare, progressive oder degressive Steigung zeigen. Das gleiche gilt auch für die Gestaltung der Lohngruppen im Verhältnis zueinander. Zur Illustration sollen hier zwei Beispiele aus der Praxis angeführt werden, die zeigen, wie der Arbeitswert in Lohn umgerechnet wird:

(1) Im Lohnrahmenabkommen der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens[1] ist der Ausgangspunkt der arbeitswertabhängigen Lohndifferenzierung der Ta-

1) Vgl. REFA - Verband für Arbeitsstudien REFA e.V.: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 5: Lohndifferenzierung. München 1974, S.22.

riflohn der untersten Lohngruppe. Der tariflich vereinbarte Steigerungsbetrag in Dpf/Arbeitswert wird in Abhängigkeit von den ansteigenden Arbeitswerten mit unterschiedlichen Steigerungsfaktoren multipliziert. Diese sind in Übersicht 14 enthalten. Die daraus resultierende arbeitswertabhängige Lohnlinie geht aus Übersicht 14a hervor. Angenommen, der Tariflohn der untersten Lohngruppe betrage 5 DM/h, der Steigerungsbetrag 7 Dpf/h. Arbeitswert und der Arbeitswert des Arbeitsplatzes 20, so wird der Arbeitswertlohn wie folgt errechnet:



Übersicht 14

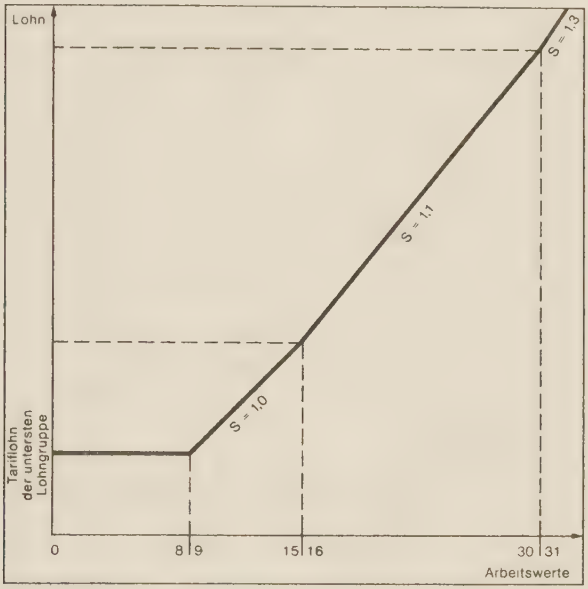
Tabelle zur Bestimmung des Arbeitswertlohnes laut Lohnrahmenabkommen der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalen vom 11.1.1973[1)]

Arbeitswertlohn	Steigerungsfaktor	gültig für die Arbeitswerte
Tariflohn der untersten Lohngruppe		0 bis 8
zuzüglich Steigerungsbetrag mal Steigerungsfaktor je Arbeitswert	1,0	9 bis 15
	1,1	16 bis 30
	1,3	31 und größer

1) REFA, Teil 5 ..., a.a.O., S.22.

Übersicht 14a

Arbeitswertlohn der analytischen Arbeitsbewertung der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens laut Lohnrahmenabkommen vom 11.1.1973[1])



(2) In der Tarifvereinbarung über die analytische Arbeitsbewertung für die Metallindustrie in Rheinland-Pfalz vom Oktober 1970[2]) sind 12 Arbeitswertgruppen vorgesehen (s. Übersichten 15 und 15a). Die arbeitswertabhängige Steigerung des Lohnes je Arbeitswertgruppe wird durch die in Übersicht 15 wiedergegebenen Steigerungsfaktoren ausgedrückt. Die daraus resultierende Lohnlinie ist in Übersicht 15a enthalten.

---

1) REFA, Teil 5 ..., a.a.O., S.23.
2) Vgl. ebd., S.24.

Übersicht 15

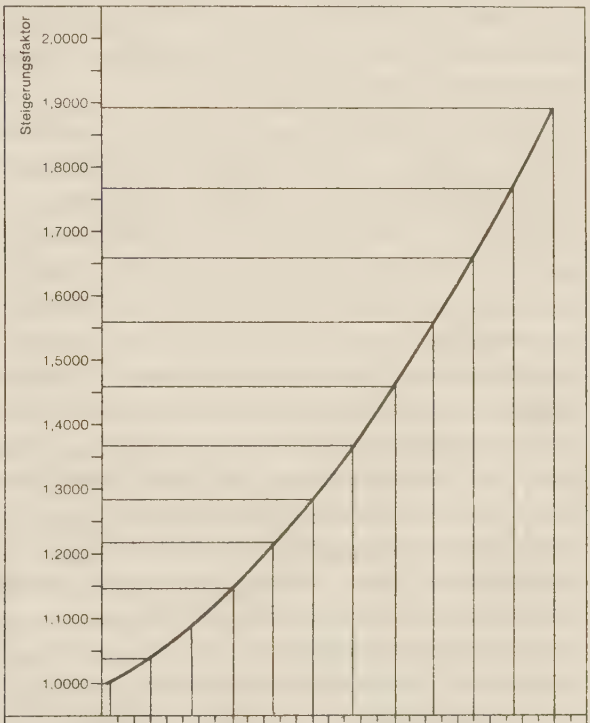
Steigerungsfaktoren in Abhängigkeit von Arbeitswertgruppen und Punktwerten
(analytische Arbeitsbewertung für die Metallindustrie in Rheinland-Pfalz vom Oktober 1970)[1]

Punktwerte	Arbeitswertgruppe	Steigerungsfaktoren
0,5- 2,5	01	1,0000
3,0- 5,0	02	1,0393
5,5- 7,5	03	1,0899
8,0-10,0	04	1,1461
10,5-12,5	05	1,2135
13,0-15,0	06	1,2865
15,5-17,5	07	1,3652
18,0-20,0	08	1,4551
20,5-22,5	09	1,5506
23,0-25,0	10	1,6517
25,5-27,5	11	1,7640
28,0-30,0	12	1,8820

1) REFA, Teil 5 ..., a.a.O., S.24.

Übersicht 15a

Darstellung der Zuordnung von Steigerungsfaktoren zu den Arbeitswertgruppen 01 bis 12 (Tarifvereinbarung über die analytische Arbeitsbewertung für die Metallindustrie in Rheinland-Pfalz vom Oktober 1970)[1]



1) REFA, Teil 5 ..., a.a.O., S.25.

3.3232 Beitrag zur Rollentheorie

3.32321 Das Qualifikationsniveau einer Rolle

3.323211 Theoretische Überlegungen

Bevor auf das Problem der Ermittlung des Qualifikationsniveaus (Rollenrang) im Zusammenhang mit der Arbeitsbewertung eingegangen werden kann, empfiehlt es sich, hier zunächst noch einige theoretische Überlegungen über dieses Problem anzustellen.

Aus obigen Ausführungen (3.322231) ist bereits hervorgegangen, daß einerseits die Qualifikation obwohl sie rollenspezifisch ist, primär als ein Merkmal des arbeitenden Menschen zu betrachten ist und daß nur unter Bezugnahme auf ihn von einer qualifizierten Tätigkeit die Rede sein kann und daß andererseits die Arbeitsbewertung an der Ermittlung der zur Ausübung einer Tätigkeit objektiv erforderlichen Qualifikationen auf der Grundlage der Normalleistung interessiert ist. Die Verfolgung dieses Zieles setzt in Bezug auf die Rollentheorie die wichtige Annahme voraus, daß jede Arbeitsrolle einen bestimmten Qualifikationsgrad besitzt, den es zu ermitteln gilt. Das Problem des Qualifikationsgrades einer Tätigkeit, das es im folgenden zu erörtern gilt, läßt sich in zwei Teilprobleme zerlegen: Als erstes stellt sich dabei die Frage nach den qualifikationsrelevanten Merkmalen überhaupt; diese Problematik wurde oben (3.322232) bereits ausführlich diskutiert. Eine weitere Frage ist, welches Gewicht den einzelnen Qualifikationsmerkmalen zukommt. Im methodischen Teil wurde oben (3.323121) im Zusammenhang mit dem Gewichtungsproblem bei der Arbeitsbewertung die etwas pauschale Feststellung gemacht, daß das Gewicht einer Anforderungsart letzten Endes eine Resultante des gesamten geistigen, kulturellen und wirtschaftlichen Zustandes ist, in dem sich das relevante Sozialsystem (Betrieb, Verwaltung, Wirtschaftszweig, die gesamte Volkswirtschaft) befindet. Diese Aussage wurde dann dahingehend etwas präzisiert, daß dabei kultur-, ar-

beitsmarkt-, wirtschafts-, sozial- und lohnpolitische Erwägungen maßgebend sind. Auf diese rollentheoretisch wichtigen Faktoren, die für die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Qualifikationsmerkmale bei der Bestimmung des Qualifikationsgrades einer Arbeitsrolle verantwortlich sind, soll im folgenden etwas näher eingegangen werden. Sie zeigen, daß der ermittelte Rollenrang (Qualifikationsniveau) nicht ausschließlich das Ergebnis von Leistungsgesichtspunkten bei der Erfüllung des Rolleninhaltes ist (Aufwendungen des Rolleninhabers bei Normalleistung), sondern daß dabei auch soziale Faktoren von entscheidender Bedeutung sind. Es kann davon ausgegangen werden, daß diese Faktoren in einem konkreten Fall um so zahlreicher sind, je enger umgrenzt das relevante Bezugssystem (infolge des höheren Spezifizitätsgrades) ist. Anzunehmen ist jedoch, daß die Faktoren, die für die Gesamtgesellschaft relevant sind auch für einen Betrieb zutreffen.

(1) Nimmt man die Gesamtgesellschaft als Bezugssystem, so läßt sich eine Reihe von Faktoren unter den Sammelbegriff des "sozioökonomischen Entwicklungsstandes" zusammenfassen:

a) Die größte Bedeutung kommt dabei dem allgemeinen Niveau der Grundqualifikationen einer Bevölkerung (zivilisatorische Mindestanforderungen) zu, da es die Grundlage konstituiert, auf der die berufliche Qualifikationsstruktur sich erhebt[1]. Gemäß dem sozioökonomischen Entwicklungsstand sind die zivilisatorischen Mindestanforderungen von Gesellschaft zu Gesellschaft verschieden. In den westlichen Industrieländern zählen zu ihnen etwa die Lese- und Schreibkundigkeit, die Beherrschung bestimmter Verkehrszeichen und der Nationalsprache in einem Ausmaße, daß gegenseitige Verständigung möglich ist, der Umgang mit bestimmten technischen Einrichtungen (etwa Telephon, Rolltreppen, Automaten), elementare Denkfähigkeit usw. Diese Grundqualifika-

1) Dahrendorf, Ralf: Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1956, S.551.

tionen werden dem Einzelnen von den traditionellen Sozialisierungsinstanzen wie Familie, Kindergarten und Volksschule vermittelt. Sämtliche Tätigkeiten, für deren Erledigung Qualifikationen in Art und Höhe erforderlich sind, die über die zivilisatorischen Mindestanforderungen hinausgehen, gelten in der jeweiligen Gesellschaft als "qualifiziert", während diejenigen Tätigkeiten, die bereits mit den Grundqualifikationen erledigt werden können, als "unqualifiziert" gelten.

Daraus ergibt sich der für die Rollentheorie wichtige Hinweis, daß der Qualifikationsgrad eines Berufes bzw. einer Arbeitsrolle also ein relativer und schwankender Wert ist, und zwar relativ zu den allgemeinen Grundqualifikationen einer Gesellschaft. Darauf haben bereits Alfred Marshall[1] sowie Jaffe und Stewart[2] hingewiesen.

Das allgemeine Niveau der Grundqualifikationen ist also streng genommen nicht als ein unmittelbarer Gewichtungsfaktor zu betrachten. Es muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß einzelne, noch aufzuführende Gewichtungsfaktoren mit ihm zusammenhängen. Zur Vermeidung von begrifflichen Unklarheiten soll im folgenden das allgemeine Qualifikationsniveau eines Individuums, etwa eines Ingenieurs, als Qualifikationen im weiteren Sinne und die Qualifikationen, die über die zivilisatorischen Mindestanforderungen hinausgehen als Qualifikationen im engeren Sinne bezeichnet werden.

b) Auch die Angebots- und Nachfragerelation nach einzelnen Qualifikationsmerkmalen, die im allgemeinen (abgesehen von konjunkturellen Schwankungen) als ein Merkmal des sozioökonomischen Entwicklungsstandes gilt, ist ein wichtiger Faktor für die Bestimmung des Qualifikationsniveaus einer Berufsrolle. Nach Froomkin und Jaffe[3] zeichnet sich ein "ge-

1) Marshall, Alfred: Principles of Economics. London 1952[8], S.171.
2) Jaffe, A.J. und Stewart, C.D.: Manpower Resources and Utilization. Principles of Working Force Analysis. New York, London 1951, S.193/94.
3) Froomkin, J. u. Jaffe, A.J.: Occupational skill ..., a.a.O., S.43.

lernter" Beruf dadurch aus, daß er u.a. ein spezielles Wissen oder eine handwerkliche Geschicklichkeit erfordert, für die die Nachfrage relativ groß und das Angebot relativ begrenzt ist.

c) Vom sozioökonomischen Entwicklungsstand und speziell vom allgemeinen Niveau der Grundqualifikationen einer Gesellschaft hängt auch die Zeit ab, die zum Erwerb der zur Ausübung eines Berufes notwendigen Qualifikationen erforderlich ist. Die benötigte Zeit ist eine Resultante des Ausmaßes und der Art der Erfahrung, die eine Person mit sich bringt. Eine Tätigkeit gilt als um so qualifizierter, je länger die Zeit zu ihrem Erlernen ist[1].

(2) Ein weiterer Faktorenkomplex hängt mit der jeweiligen gesellschaftlichen Kultur zusammen:

a) Zu nennen ist hier zunächst die Statusfunktion bestimmter Berufe, die ebenfalls bei der Definition ihres Qualifikationsgrades maßgeblich beteiligt sein kann. Dahrendorf[2] führt in diesem Zusammenhang die Berufe des "Drehers", "Schlossers" und "Monteurs" aus der Metallindustrie an, die in unserer Gesellschaft häufig noch als "gelernte" Berufe angesehen werden, obwohl zu ihrer Ausübung keineswegs mehr eine lange Lehrzeit erforderlich ist. "Viele Berufe werden heute als gelernt angesehen, weil die Verhältnisse in der Vergangenheit so waren, daß diese Einstufung angemessen war. Würden sie heute aufs neue bewertet werden, dann gälten sie nicht mehr als gelernt. Historische Ein-

---

1) In diesem Zusammenhang berichten Jaffe, A.J. u. Stewart, C.D.: Manpower Resources ..., a.a.O., S.198, daß die Arbeiter aus Jamaika, die während des zweiten Weltkrieges in die USA gebracht wurden, im allgemeinen mehr Übung und Beaufsichtigung bedurften als ihre amerikanischen Kollegen für vergleichende Arbeitsaufgaben. Die Autoren führen dies auf die Tatsache zurück, daß die Jamaikaner wenig Erfahrung mit der modernen Industrie hatten und deshalb "mechanisch unausgestattet" zu den amerikanischen Fabriken kamen.

2) Dahrendorf, R.: Industrielle Fertigkeiten ..., a.a.O., S.551 f.

flüsse und gewisse institutionelle Formen können die alte Auffassung verewigen"[1]. Es zeigt sich also, daß auch "irrationale" Faktoren bei der Definition des Qualifikationsniveaus eines Berufes beteiligt sein können.

b) Auch soziologische Wertungen, bei denen etwa der Anforderungsart "Verantwortung" ein größeres Gewicht beigemessen wird als den "Umgebungseinflüssen" (das gleiche gilt auch für die Anforderungsart "Menschenführung"), sind im Zusammenhang mit der Kultur einer Gesellschaft zu sehen.

(3) Die oben erwähnten sozial- und lohnpolitischen Erwägungen (3.323121) gelten als Faktoren, die weniger im Rahmen der Gesamtgesellschaft als vielmehr in bestimmten Teilbereichen von ihr (etwa einzelne Wirtschaftszweige oder Betriebe) eine gewisse Bedeutung bei der Definition des Qualifikationsniveaus einer Tätigkeit erlangen können.

3.323212 Anwendung auf die Arbeitsbewertung

Was die Unterscheidung zwischen zivilisatorischen Mindestanforderungen und Qualifikationen im engeren Sinne betrifft, so gehen die in der Bundesrepublik gebräuchlichen Verfahren der Arbeitsbewertung alle stillschweigend von der Voraussetzung der Volksschulbildung bei den Stufendefinitionen aus, so daß etwa die Lese- und Schreibkundigkeit nicht als Qualifikationen betrachtet werden. Die Arbeitsbewertung ist vielmehr an der Schaffung einer objektiven Grundlage der Entgeltsdifferenzierung der Arbeitsrollen interessiert. In diesem Sinne kommen also lediglich die von der Arbeitsrolle geforderten Qualifikationen im engeren Sinne in Betracht.

Die unter dem Begriff "Statusfunktion" genannten "irrationalen" Faktoren bei der Bestimmung des Qualifikationsgra-

1) Froomkin, J. u. Jaffe, A.J.: Occupational skill ..., a.a.O., S.43.

des eines Berufes können bei der analytischen Arbeitsbewertung für einen Arbeitsplatz als Ganzes nicht zum Zuge kommen, sondern höchstens für einzelne Anforderungsarten.

Während die Schwierigkeit der Arbeit durch die Anforderungsanalyse in ihre einzelnen Bestandteile (Anforderungsarten) zerlegt wird und somit als Blick vom Ganzen in die es konstituierenden Teile gewertet werden kann, wird bei der Festlegung der Gewichtungsrelationen der Anforderungsarten zueinander der umgekehrte Weg beschritten, und zwar von den Teilen zum Ganzen, denn die einzelnen Anforderungsarten erhalten ihr Gewicht nicht, indem sie für sich betrachtet werden, sondern stets auf dem Hintergrund des Ganzen, das als Bezugsgrundlage dient. Wie gesehen, wird dies in der Praxis dadurch zu erreichen versucht, daß entweder die summarische mit der analytischen Bewertung verbunden wird oder daß die Gewichtungsrelationen so lange variiert werden, bis eine Strukturierung der Arbeitsplätze erreicht wurde, die den Vorstellungen aller an der Bewertung Beteiligten bzw. von ihr Betroffenen in etwa entspricht.

Diese systematische Vorgehensweise, wonach der Blick des Wissenschaftlers vom Ganzen zu den Teilen geht und von diesen wiederum zum Ganzen, wird in der Literatur gemeinhin als "hermeneutischer Zirkel" bezeichnet[1].

Das Problem der Bestimmung des Beitrages der einzelnen Teile zum Ganzen wird also bei der Arbeitsbewertung dadurch zu lösen versucht, daß von den Meinungen der durch die Bewertung Betroffenen bzw. von bestehenden Lohnverhältnissen ausgegangen wird. Darüberhinaus kann dieses Problem auch, ähnlich wie in der soziologischen Schichtungsforschung, durch den Forscher allein gelöst werden: Dieser Weg, der von den Theoretikern der Arbeitsbewertung bisher jedoch noch nicht beschritten wurde, ist gangbar, wenn angenommen werden kann, daß der Forscher mit Hilfe seines theoretischen Instrumentariums das Ganze hinreichend scharf übersieht und infolgedessen in der Lage ist, auch den Beitrag der Teile zum Ganzen hinreichend genau zu bestimmen. Dabei

---

1) Siebel, W.: Einführung ..., a.a.O., S.300.

dienen nicht die Meinungen der Betroffenen als Orientierungspunkt des Forschers, sonder ausschließlich die Wahrheit.

Entgegen der Meinung der meisten Theoretiker der Arbeitsbewertung ist also das Problem der Bestimmung der Gewichtungsrelationen der einzelnen Anforderungsarten untereinander wissenschaftlich lösbar, denn wie alle Kulturwissenschaften sind auch bei der Arbeitsbewertung Wertungen als Konstitutiva der Forschung selbst zu betrachten. Das Problem ist nicht, Wertungen aus der Wissenschaft als "unwissenschaftlich" schlechthin zu verbannen, sondern subjektive und unsachliche Wertungen zugunsten berechtigter und notwendiger Wertungen zu vermeiden[1]. Das ist eigentlich auch das Ziel der Arbeitsbewertung. Durch die hermeneutische Vorgehensweise bei der Festlegung der Gewichtungsrelationen der Anforderungsarten untereinander - worin ein wichtiger methodischer Beitrag zur Erfassung der Rolle zu sehen ist - wird die Voraussetzung dafür geschaffen, daß nach Ermittlung der einzelnen Teilwerte der eigentliche Rollenrang festgestellt werden kann.

3.32322 Die Messung des Qualifikationsgrades

3.323221 Voraussetzungen des Meßvorgangs

Das von der Arbeitsbewertung zum Zwecke einer gerechteren Entlohnung angestrebte Ziel der Differenzierung der Arbeitsplätze nach der Höhe der geforderten Qualifikationen wäre nicht erreichbar, wenn die qualifikationsmäßigen Unterschiede, um die es geht, nicht meßbar wären. Um den diesbezüglichen Beitrag der Arbeitsbewertung zur Rollentheorie besser würdigen zu können, sollen im folgenden zunächst noch einige meßtheoretische Überlegungen angestellt werden.

---

1) Vgl. Rombach, H.: Der Kampf der Richtungen in der Wissenschaft. Eine wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung, in: Zeitschrift für Pädagogik, 13(1967), S.49.

Bei einer empirischen Untersuchung ist der Meßvorgang selbst nicht isoliert zu betrachten, sondern stets als Teil eines umfassenderen Programms, das aus mehreren Stufen und Substufen besteht:

(1) Besonders für den Wissenschaftler gilt, daß er die Welt nicht unmittelbar wahrnimmt, sondern stets durch die Vermittlung von Begriffen. Diese gelten als logische Einheiten und sorgen dafür, daß der Forscher sich seinem Erfahrungsbereich nicht unreflektiert, sondern bewußt und distanziert nähert. Insbesondere der Meßvorgang ist ohne eine genaue begriffliche Strukturierung des Gegenstandsbereiches nicht durchzuführen: Dazu gehört, daß die relevanten Begriffe in ihrem Inhalt (Intention) festgelegt und daß ihre Dimensionen in ihrem Verhältnis zueinander expliziert werden.

(2) Nach der Definition der forschungsrelevanten Begriffe stellt sich für den Forscher das Problem ihrer Operationalisierung, d.h. es müssen Forschungsoperationen festgelegt werden, "mit deren Hilfe entscheidbar ist, ob ein mit dem betreffenden Begriff bezeichnetes Phänomen vorliegt oder nicht (bzw. welche Merkmalsausprägung) auf der konzipierten Merkmalsdimension im Einzelfall vorliegt"[1].
Dies geschieht durch Konstruktion einer Skala auf der Grundlage des vorher definierten Begriffs, womit die Phänomene bzw. Gegenstände des relevanten Gegenstandsbereichs klassifiziert werden können.
Die operationelle Definition von Begriffen setzt deren empirischen Bezug voraus. Nun gibt es aber in den Sozialwissenschaften eine Reihe von Begriffen, die lediglich einen indirekten empirischen Bezug aufweisen, da sie einer unmittelbaren Beobachtung nicht zugänglich sind. Als Beispiele sind hier die Begriffe der sozialen Schicht, der Verhaltensdisposition, des Wertes und der Begabung zu nennen. Solche Begriffe können

1) Mayntz, Renate; Holm, Kurt und Hübner, Peter: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. Opladen 1972³, S.18.

nur über den Umweg von Indikatoren für die Forschung greifbar gemacht werden. Pawlowski[1] liefert folgende Definition des Indikators: "Eine Eigenschaft A ist der Indikator einer Eigenschaft B, wenn zwischen beiden eine Beziehung besteht, die den Charakter einer ausnahmslosen oder einer statistischen Regularität hat". So wurde in der bereits angeführten Untersuchung von Scheuch (2.32), wie gesehen, der "Theaterbesuch" als ein Indikator der Schichtzugehörigkeit eines Individuums verwendet.

Was das Verhältnis des Begriffs mit seiner operationellen Definition betrifft, so ist nach Mayntz, Holm und Hübner[2] die völlige Deckung ihres Bedeutungsgehalts ein Sonderfall, der lediglich bei nominal definierten Begriffen auftreten kann. Allein schon die Tatsache der Operationalisierung eines Begriffs bringt die Gefahr mit sich, daß beide Definitionen hinsichtlich ihres Bedeutungsumfangs voneinander abweichen, sei es, daß die operationelle Definition einen geringeren Umfang aufweist als der theoretisch definierte Begriff oder sei es, daß sie sich mit ihm überschneidet, indem sich ihr Inhalt nur teilweise mit ihm deckt und gleichzeitig über ihn hinausgeht. Die Gefahr ist am größten, wenn der empirische Bezug eines Begriffs nicht direkt ist: Verschiebungen hinsichtlich des Bedeutungsgehalts können sich dann entweder durch die Auswahl der Indikatoren und/oder durch deren Operationalisierung ergeben.

3.323222 Der Begriff des Messens

Der Meßvorgang ist als Bestandteil der Operationalisierung eines Begriffs anzusehen: er setzt bereits einen Maßstab voraus, der auf der Grundlage des definierten Begriffs kon-

1) Pawlowski, Tadeusz: Methodologische Probleme in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Warszawa 1975, S.86.
2) Mayntz, R.; Holm, K. u. Hübner, P.: Einführung ..., a.a.O., S.22.

struiert wurde und an Hand dessen das Vorliegen eines mit diesem Begriff bezeichneten Phänomens bzw. das Ausmaß des Vorliegens entscheidbar gemacht werden kann. Hinsichtlich des genauen Inhalts des Meßbegriffs gibt es in der Literatur jedoch noch keine Einigkeit. Vor allem Autoren, die den exakten Wissenschaften nahestehen, bezweifeln heute noch die Möglichkeit der Messung in den Sozialwissenschaften. Hier sind vor allem N.R. Campbell und seine Anhänger zu nennen. In einem Bericht des "The British Association for the Advancement of the Science" im Jahre 1940[1] gehörte Campbell zu dem Kreis von Mitgliedern, die die Möglichkeit der Anwendung von Messungen in der Psychologie und in den Humanwissenschaften überhaupt verneinten. Der Hauptgrund für eine solche Einstellung war die Überzeugung, daß das Meßverfahren in diesen Wissenschaften widersprüchlich ist: Die Größen, die man dabei zu messen versucht, sind keine additiven Mengen, so daß es folglich auch keine Operation gibt, diese Mengen miteinander zu verknüpfen, die der arithmetischen Operation der Addition isomorph ist.

Die Kritiker Campbells werfen ihm vor, er vertrete einen zu engen Meßbegriff, denn er betrachte die Meßoperation als eine Art der Verknüpfung von Gegenständen ähnlich der beim Wiegen oder beim Längemessen. Im Gegensatz zu Campbell wird heute in den Sozialwissenschaften im allgemeinen ein breiterer Meßbegriff vertreten. Dabei werden vor allem die folgenden beiden Argumente geltend gemacht:

- Die empirische Operation des Messens, die der arithmetischen isomorph ist, muß nicht immer auf der physischen Verknüpfung von Gegenständen beruhen.
- Die Skalen, die auf einer der Addition isomorphen Operation beruhen, stellen nur einen besonderen Typ von Ska-

1) Final Report of the Committee apointed to consider upon the possibility of quantitative estimates of sensory events. The Advancement of Science 1939-40.
Seine meßtheoretische Position hat der Autor in folgenden Werken dargestellt: Campbell, N.R.: An Account of the Principles of Measurement and Calculation. London 1928; ders.: Physics: The Elements. Cambridge 1920; vgl. ferner: Symposium: Measurement and its importance for Philosophy. Proc. Arist. Soc. Suppl., Vol.17; s. auch Pawlowski, Tadeusz: Methodologische Probleme ..., a.a.O., S.55 ff.

len dar. Daneben gibt es noch weitere Arten von Skalen, in denen keine Operation auftritt, die der Addition isomorph sind.

Als Messung wird dabei die Herstellung einer isomorphen Zuordnung zwischen einer bestimmten Menge von Gegenständen bzw. Phänomenen und einer entsprechenden Untermenge der reellen Zahlen mit Hilfe einer Skala definiert, die auf der Grundlage eines forschungsrelevanten Begriffsinhalts konstruiert wurde. Dabei wird hervorgehoben, daß die reellen Zahlen sich durch eine Reihe von Eigenschaften auszeichnen, die bei einer Messung empirische Relevanz erlangen können: Zwischen den Zahlen bestehen verschiedene Beziehungen, wie Gleichheit, Größer/Kleiner-Relation. Ferner wird betont, daß die Zahlen verschiedenen Operationen genügen, wie Addition, Multiplikation, Division und Subtraktion[1]. Bei der Zuordnung von Zahlen zu Objekten kann eine Isomorphierelation bezüglich verschiedener Eigenschaften der Zahlen hergestellt werden. Man kann daher auch sagen, daß durch das Messen bestimmte Relationen zwischen den Gegenständen durch entsprechende Relationen zwischen den Zahlen abgebildet werden.

Je nach der Anzahl der Zahleneigenschaften, die bei einer Meßoperation empirisch relevant werden, werden in der Literatur vier Skalen verschiedenen Meßniveaus unterschieden:

- die Nominalskala
- die Ordinalskala
- die Intervallskala und
- die Ratioskala[2].

Diese Skalenarten, die auf der Grundlage eines forschungsrelevanten Begriffs konstruiert werden, dienen also als Instrumente für die Zuordnung der Zahlen zu den zu messenden Phänomenen: letztere werden dabei als jeweils einer der auf dem Maßstab (Skala) befindlichen Klassen zugeord-

---

1) Pawlowski, T.: Methodologische Probleme ..., a.a.O., S.57.
2) Näheres darüber s. etwa bei Mayntz, R.; Holm, K. u. Hübner, P.: Einführung ..., a.a.O., S.38 f. und bei Siebel, W.: Einführung ..., a.a.O., S.290 f.

net, wodurch sie in ein bestimmtes Verhältnis zueinander gebracht werden.

Bei der Konstruktion einer Skala zur Messung einer bestimmten Größe sind nach Pawlowski[1] stets zwei Probleme zu lösen:

- das Problem der Repräsentation und
- das Problem der Eindeutigkeit.

Das Repräsentationsproblem besteht darin, daß die formalen Eigenschaften der Relationen bestimmt werden, die zwischen den zu messenden Gegenständen bestehen und daß der Nachweis geführt wird, daß sie isomorph (oder wenigsten homomorph) den entsprechend ausgewählten Relationen zwischen den Zahlen sind.

Eine Zuordnung von Zahlen zu den zu messenden Gegenständen wird als homomorph bezeichnet, wenn zwar jedem Gegenstand genau eine Zahl, nicht aber jeder Zahl genau ein Gegenstand entspricht. Um eine isomorphe Zuordnung zu erhalten, muß man die Zahlen nicht den Gegenständen, sondern deren Eigenschaften zuordnen, d.h. den Abstraktionsklassen bezüglich der Gleichheit der gemessenen Größe. Dies bedeutet z.B., daß zwei oder mehr Personen mit dem gleichen Intelligenzgrad zunächst zu einer einzigen Gruppe zusammengefaßt werden müssen, der es dann eine Zahl zuzuordnen gilt. Bei der isomorphen Zuordnung entspricht also jeder Zahl genau eine Abstraktionsklasse und jeder Abstraktionsklasse genau eine Zahl.

Beim Eindeutigkeitsproblem geht es um die Frage, inwieweit die den einzelnen Graden der gemessenen Größe zugeordneten Zahlen eindeutig sind, d.h. man muß den Typ der Skala kennen, die durch diese Zuordnung bestimmt wird (Nominal-, Ordinal-, Intervall- oder Ratioskala). Nur auf der Grundlage der Kenntnis des Skalentyps können sinnvolle Schlußfolgerungen aus den gewonnenen Meßdaten gezogen werden.

---

1) Pawlowski, T.: Methodologische Probleme ..., a.a.O., S.58 ff.

3.323223 Gütekriterien einer konstruierten Skala

Jedes Meßverfahren kann hinsichtlich der Verläßlichkeit der durch seine Hilfe gewonnenen Daten an Hand von drei Gütekriterien beurteilt werden und zwar hinsichtlich seiner

- Objektivität,
- Reliabilität und der
- Validität.

(1) "Objektiv nennt man ein Verfahren, mit dem das zu ermittelnde Merkmal eindeutig festgestellt wird, bei dem also die Ergebnisse von der Person des Auswerters unabhängig sind. Die Objektivität eines Verfahrens ist also vollkommen, sofern die Person des Diagnostikers das Resultat nicht beeinflußt"[1].

(2) Ein Meßverfahren ist reliabel (zuverlässig), wenn es bei wiederholter Anwendung in geringem zeitlichen Abstand zum möglichst identischen Resultat führt. Das Ausmaß der Streuung des Instruments bei wiederholtem Messen gibt seine Zuverlässigkeit wieder. Erst wenn man etwas über die Stabilität der empirischen Befunde weiß, können Schlußfolgerungen aus den empirischen Feststellungen gezogen werden.

(3) Die Validität (Gültigkeit) gibt an, in welchem Grad ein Meßverfahren tatsächlich das mißt, was es messen soll. Ein Verfahren kann einen hohen Reliabilitätskoeffizienten aufweisen, ohne gleichzeitig auch gültige Meßergebnisse zu liefern, jedoch ist ein gewisses Maß an Reliabilität "conditio sine qua non" für die Gültigkeit der Messung. Die Validität der mit einem Meßverfahren erreichten Ergebnisse ist um so größer, je mehr diese mit einem definierten Kriterium übereinstimmen.

---

1) Claus, G. und Ebner, H.: Grundlagen der Statistik für Psychologen, Pädagogen und Soziologen. Frankfurt/M., Zürich 1970, S.29.

3.323224 Anwendung der meßtheoretischen Überlegungen auf die Verfahren der Arbeitsbewertung

(1) Untersuchungsgegenstand der Arbeitsbewertung ist die menschliche Arbeit, wobei es vor allem um die quantitative Erfassung der erforderlichen Qualifikationen (im engeren Sinne) zur erfolgreichen Bewältigung der mit einem Arbeitsplatz verbundenen Aufgabe geht. Wie deutlich wurde, wird die Arbeit dabei einer systematischen Analyse unterzogen und anschließend an Hand eines Katalogs von Schwierigkeitsmerkmalen nach Daten für deren Ausprägungsgrad untersucht. Dies setzt die Definition der einzelnen Schwierigkeitsmerkmale voraus, die ihrerseits selbst wiederum als mehrdimensionale Größen aufgefaßt werden; dabei wird häufig der Ausdruck "Einflußgröße" zur Bezeichnung der einzelnen Subdimensionen einer Anforderungsart verwendet.

(2) Die Operationalisierungsproblematik: Nach Aufzählung der verschiedenen Einflußgrößen werden von verschiedenen Verfahren die "Maßgrößen"[1] genannt, von welchen die Beanspruchungshöhe in der jeweiligen Anforderungsart abhängen soll. Diese dienen dann als Grundlage für die Skalenkonstruktion, worin ein weiterer methodischer Beitrag zur Erfassung der Arbeitsrolle zu sehen ist. Ein typisches Beispiel für ein solches Verfahren ist das von Euler/Stevens (vgl. 3.323133). Hier wird also bereits deutlich, daß sich auch für die Arbeitsbewertung das Problem der Deckung der operationellen Definition mit dem theoretisch definierten Begriff stellt. Da verschiedene Anforderungsarten bzw. deren Einflußgrößen zudem keinen direkten empirischen Bezug aufweisen, stellt sich auch das Problem der Auswahl möglichst gültiger Indikatoren der Arbeitsschwierigkeit.

a) Untersucht man die verschiedenen Verfahren der Arbeitsbewertung unter dem Gesichtspunkt, inwieweit

---

1) Diese fungieren entweder als Indikatoren oder als Sammelbegriff bei der Zusammenfassung mehrerer Einflußgrößen.

sich die operationelle Definition einer Anforderungsart mit der theoretischen Definition derselben deckt, so fällt einem bei einigen Verfahren das Bemühen auf, zunächst einmal einen höchstmöglichen Deckungsgrad zwischen dem Begriffsinhalt und den angeführten Maßgrößen, von denen die Beanspruchungshöhe abhängt, zu erreichen. Zu denken ist hier vor allem an das Verfahren von Euler/Stevens[1] (vgl. 3.323133). Bei anderen Verfahren ist demgegenüber bereits in diesem Stadium eine gewisse Willkür unverkennbar. So definiert etwa ein Verfahren die Anforderungsart "Geistige Beanspruchung" wie folgt[2]:

"Diese Anforderungsart umfaßt im wesentlichen Nachdenken, Disponieren, Verhandeln, Konzentrieren und Aufmerksamkeit".

"Das Abgrenzen dieser verschiedenartigen Beanspruchungen ist schwierig, darum wird auf eine Unterteilung verzichtet".

"Der Grad geistiger Beanspruchung wird wesentlich bestimmt durch die Schwierigkeit, die Vielschichtigkeit und den Wechsel der Aufgabenstellung".

Diese Ausführungen sind in einer doppelten Hinsicht problematisch: Zunächst stellt sich das Problem der Deckung zwischen Begriff und den angeführten Maßgrößen. Sodann wird hier offensichtlich die zu ermittelnde Größe (die Arbeitsschwierigkeit) gleichzeitig als Ursache und als Wirkung aufgefaßt, denn es wird behauptet, daß der Grad der geistigen Beanspruchung (Wirkung) u.a. von der "Schwierigkeit" der Aufgabe (Ursache) abhängig ist.

Aber selbst in den Fällen, wo von einer annähernden Deckung zwischen dem Begriffsinhalt und den angeführten Maßgrößen ausgegangen werden kann, stellt sich heraus, daß diese auf unterschiedlicher Weise bei der Skalenkonstruktion berücksichtigt werden.

---

1) Euler, H. u. Stevens, H.: Die analytische Arbeitsbewertung ..., a.a.O.

2) Zit. n. Zander, E.: Arbeits- und Leistungsbewertung, a.a.O., S.187.

Hier zeigt sich, daß das analytische Prinzip der Zergliederung der Arbeitsschwierigkeit in die sie konstituierenden Bestandteile von den einzelnen Verfahren der Arbeitsbewertung mit einer unterschiedlichen Reichweite angewandt wird und zwar je nachdem, ob das Verfahren auf dem Prinzip der Reihung oder auf dem Prinzip der Stufung aufbaut.

- Verfahren, die auf dem Prinzip der Reihung aufbauen, beschränken sich innerhalb einer Anforderungsart auf die Angabe der Maßgrößen, die bei der Skalenkonstruktion jedoch zu einer einzigen Dimension zusammengefaßt werden. Ihre (d.h. der Maßgrößen) einzige Funktion besteht in der Orientierung des Analytikers bei der Arbeitsbeschreibung und bei der Suche des passenden Richtbeispiels beim Moment der Bewertung. Mit anderen Worten heißt das, daß das analytische Prinzip hier aufgegeben wird und daß das summarische wiederum in Erscheinung tritt (vgl. das REFA-Modell im Anhang).
- Beim Stufenverfahren wird das analytische Prinzip innerhalb einer Anforderungsart bei Aufzählung mehrerer Maßgrößen lediglich bei mehrdimensionalen Bewertungstafeln in konsequenter Weise eingehalten. Werden mehrere Maßgrößen bei der Skalenkonstruktion zu einer einzigen Dimension zusammengefaßt, obwohl sie bei den Stufendefinitionen einzeln berücksichtigt werden, so stellt sich das Problem, inwieweit ein bestimmter Ausprägungsgrad einer Variablen x mit einem Ausprägungsgrad einer Variablen y in Bezug auf die Beanspruchungshöhe in der zur Diskussion stehenden Anforderungsart vergleichbar ist: So wäre bei der Anforderungsart "Wasser, Feuchtigkeit, Säure" bei Euler/Stevens (s. 3.323133) danach zu fragen, inwieweit "Arbeiten im Wasser" (Stufe II) mit Arbeiten in hoher Luftfeuchtigkeit (ebenfalls Stufe II) hinsichtlich der Beanspruchungshöhe tatsächlich

gleichgesetzt werden können. Wie gesehen, stellt sich dieses Problem deutlich lediglich beim Stufenverfahren. Seine Lösung ist dabei um so schwieriger, je mehr Stufen der Arbeitsschwierigkeit durch die Skala vorgesehen sind. Aber auch bei Verfahren, die auf dem Prinzip der Reihung aufbauen, stellt sich das hier angeschnittene Problem. Der einzige Unterschied zum Stufenverfahren besteht darin, daß beim Rangreihenverfahren die einzelnen Stufen nicht ausdrücklich definiert, sondern lediglich durch Richtbeispiele gekennzeichnet werden.

b) Die Abbildung der Qualifikationsunterschiede durch Zahlenrelationen: Im Verlaufe des methodischen Teils wurde bereits darauf hingewiesen (3.322132), daß in der Arbeitsbewertung im allgemeinen noch ein engerer Meßbegriff vertreten wird. Dies ist auch der Grund für REFAs Unterscheidung zwischen "Messen" und "Zählen" einerseits und zwischen "Beurteilen" und "Schätzen" andererseits[1]. Im Gegensatz dazu wurde oben ein differenzierterer Meßbegriff vertreten und im Zusammenhang damit konnten vier verschiedene Skalen unterschiedlichen Meßniveaus unterschieden werden.

Ungeachtet der Unterscheidung zwischen "Messen" und "Zählen" einerseits und "Beurteilen" und "Schätzen" andererseits werden jedoch auch die durch Schätzung gewonnenen Daten von der analytischen Arbeitsbewertung so behandelt, als handele es sich dabei um Ergebnisse des höchsten Meßniveaus (Ratioskala).

Der Grund dafür ist aufs engste mit der eigentlichen Zielsetzung der Arbeitsbewertung selbst verbunden: Das Vorhaben, die Arbeitsschwierigkeit in ihre einzelnen Elemente zu zerlegen und ihren Ausprägungsgrad bei sämtlich zu bewertenden Arbeitsplätzen jeweils getrennt zu erfassen, setzt die Meß-

1) Vgl. weiterhin Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.61 ff. und Hetzler, H.W.: Die Bewertung ..., a.a.O., S.110.

barkeit der Qualifikationsunterschiede auf dem Rationiveau voraus. Für die Behauptung, daß es sich bei dem durch die Arbeitsbewertung gewonnenen Meßergebnis (Arbeitswert) jedoch um keine isomorphe Abbildung der Arbeitsschwierigkeit durch Zahlenrelationen auf dem Rationiveau handelt, sondern höchstens um eine auf dem ordinalen Meßniveau, lassen sich folgende Argumente anführen:

- Wie Wibbe betont (3.311), ist die Normalleistung eine Größe, die nicht eindeutig bestimmbar ist. Folglich kann auch nicht behauptet werden, daß die Arbeitsschwierigkeit mit der Normalleistung als Bezugsgröße auf dem höchsten Meßniveau (Ratioskala) meßbar ist.
- Zudem existiert noch keine allgemein akzeptierte Qualifikationstheorie, durch welche sowohl die einzelnen Dimensionen festgelegt als auch deren gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis eindeutig geklärt worden wären. Bisher wurden meistens nur ad hoc Versuche unternommen, die komplexe Größe der Arbeitsschwierigkeit in ihre einzelnen Dimensionen zu zerlegen, wobei meistens noch, wie gesehen, von ihrer gegenseitigen Unabhängigkeit ausgegangen wird. Gerade unter dem Gesichtspunkt der Qualifikationen als ein in erster Linie persönlichkeitsgebundenes Merkmal ist diese Annahme jedoch höchst unwahrscheinlich. Es leuchtet ein, daß diese Mängel, so lange sie nicht durch genauere theoretische Erkenntnisse abgelöst wurden, sich auch in dem zu erzielenden Meßergebnis niederschlagen müssen.
- Auch über den Verlauf der Arbeitsschwierigkeit mit steigender Beanspruchung innerhalb einer Anforderungsart, d.h. ob sie linear, progressiv oder degressiv steigt, gibt es, wie gesehen, vorerst nur Vermutungen. Zudem ist anzunehmen, daß die Verhältnisse von Anforderungsart zu Anforderungsart jeweils anders liegen. So lange über diese Proble-

matik noch keine genaueren Erkenntnisse vorliegen, muß auch der Versuch scheitern, die Arbeitsschwierigkeit auf dem Rationiveau zu messen.

- Zwar muß zugegeben werden, daß die Grenze zwischen zivilisatorischen Mindestanforderungen und Qualifikationen im engeren Sinne meistens fließend ist und daß sie daher in der Praxis nicht immer genau zu bestimmen ist. So lange jedoch innerhalb eines Bewertungsverfahrens Unterschiede von Anforderungsart zu Anforderungsart in diesem Zusammenhang aus mangelndem Problembewußtsein festzustellen sind, findet dies auch seinen Niederschlag in dem Meßergebnis. Zudem folgt bereits aus der Prämisse, daß die Arbeitsbewertung an der Ermittlung der objektiven Unterschiede der Arbeitsschwierigkeit interessiert ist, die oberhalb der zivilisatorischen Mindestanforderungen liegen, daß im günstigsten Fall lediglich eine Messung auf dem Intervallniveau möglich ist.
- Auf die unterschiedliche Konsequenz bei der Durchsetzung des analytischen Prinzips von Seiten der einzelnen Arbeitsbewertungsverfahren wurde bereits hingewiesen. Die verschiedenen Wege, die vom Rangreihenverfahren und vom Stufenverfahren bei der Behandlung der einzelnen Einflußgrößen einer Anforderungsart beschritten werden, weisen auf zwei unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten hin, um mit dem Problem der Messung eines multidimensionalen Begriffs fertig zu werden. Es leuchtet jedoch ein, daß die unterschiedliche Behandlung der Einflußgrößen innerhalb einer Anforderungsart durch ein Bewertungsverfahren auch leicht zu unterschiedlichen Meßergebnissen führen kann.
- Zwar sind innerhalb der einzelnen Anforderungsarten eine Reihe von Einflußgrößen als ursprüngliche Größen auf dem Rationiveau meßbar (etwa Lichtverhältnisse, Geräusche, Feuchtigkeit usw.). Die Erfassung ihres quantitativen Beitrages zur Arbeitsschwierigkeit, d.h. ihre Transformation in

diese Dimension, ist jedoch lediglich auf einem geringeren Meßniveau möglich.

Daraus kann die Vermutung abgeleitet werden, daß unter den genannten Umständen und bei dem gegebenen wissenschaftstheoretischen Entwicklungsstand lediglich die isomorphe Abbildung der Rangordnung der Arbeitsplätze nach ihrem Qualifikationsgrad durch ein Arbeitsbewertungsverfahren erreichbar sein dürfte, was immerhin als ein bereits recht beachtliches Ergebnis zu betrachten ist: Alternative Verfahren der Rangermittlung einer Rolle, die zu empirisch brauchbaren Ergebnissen geführt hätten, wurden bisher noch nicht entwickelt (vgl. 3.4).

Die Behandlung der Anforderungswerte als Meßwerte auf dem Rationiveau kann jedoch bei dem gegebenen Forschungsziel, das sich die analytische Arbeitsbewertung gesetzt hat (getrennte Messung der einzelnen Qualifikationsmerkmale) nur als eine willkommene Hilfsmaßnahme betrachtet werden, um überhaupt zu einem für die Praxis verwendbarem Ergebnis zu gelangen. Das Ergebnis selbst kann jedoch nicht mit einem solchen Ernst behandelt werden, wie dies bisher oft der Fall gewesen ist: Der Gebrauch von Lohnkurven oder -geraden kann daher zu einem übertriebenen Bild der tatsächlichen Verhältnisse führen, indem eine wissenschaftliche Genauigkeit vorgetäuscht wird, die in Wirklichkeit nicht erreicht wurde (vgl. die Schemen der Umwandlung des Arbeitswertes in Lohn in 3.32314).

3.323225 Die Verläßlichkeit der Meßergebnisse

(1) Objektivität: Im methodischen Teil wurde auf die verschiedenen Maßnahmen, die von den einzelnen Arbeitsbewertungsverfahren zur Reduzierung des subjektiven Einflusses des Bewerters auf das Meßergebnis ergriffen werden, hingewiesen. Sie sollen hier wiederum kurz ins Gedächtnis gerufen werden:

- Bei den Verfahren, die auf dem Prinzip der Reihung aufbauen, erfolgt die Einstufung der Arbeitsplätze

in eine Skala durch Vergleich mit den für die einzelnen Ränge vorgesehenen Richtbeispielen.

- Beim Stufenverfahren wird jede Stufe für sich definiert. Den einzelnen Stufen werden oft noch Richtbeispiele hinzugefügt. Zudem wird das Endergebnis der Bewertung manchmal noch durch die Bildung von Rangreihen zu erhärten versucht. Damit soll ein Verfahren möglichst den Charakter einer Norm erhalten, der es im einzelnen zu folgen gilt.

Allgemein wird von den Bewertern verlangt, daß sie Sachverständige in der Arbeitsbewertung sind und daß sie die zu bewertende Arbeit aus eigener Erfahrung oder mindestens durch persönliche Anschauung kennen. Durch eine größere Anzahl von Bewertern wird außerdem zu erreichen versucht, daß subjektiv gefärbte Extremurteile ausgeglichen werden oder daß die einzelnen Personen sich dem Zwang der Gruppe anpassen. Zu erwähnen sind hier auch die Bemühungen REFAs, möglichst numerische Daten bei der Anforderungsanalyse zu sammeln, womit die Einstufung der Arbeitsplätze in die einzelnen Skalen zweifelsohne erleichtert wird.

Nach Wibbe[1] sollte angestrebt werden, daß die Einstufungen verschiedener Bewerter höchstens um $\pm$5% vom Mittelwert der Punktsumme abweichen. Dies sei eine Fehlergrenze, die durchaus noch zu vertreten sei. Über das Ausmaß der Streuung analytischer Arbeitsbewertungsverfahren liegen verschiedene Untersuchungen vor. So berichtet etwa Paasche[2], daß 113 Versuchspersonen, die gut über das Wesen der Arbeitsbewertung unterrichtet waren (REFA-Lehrer, Lehrgangsteilnehmer und Gewerkschaftsfunktionäre) die Aufgabe gestellt wurde, die Arbeit "Putzen von Fensteraußenseiten großer Fabrikgebäude" an Hand eines Punktbewertungsverfahrens zu bewerten. Das Ergebnis der Bewertung zeigte eine überraschend große Streuung: die

1) Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.72.
2) Paasche, Johannes: Die Praxis der Arbeitsbewertung. Köln 1963^3, S.32 ff.

Arbeitswerte (Punktsummen) streuten von 5 bis zu 16 Punkten, während die Richtbewertung 10 Punkte ergab. Paasche empfiehlt daher, Verfahren, die auf dem Prinzip der Stufung aufbauen, stets durch Richtbeispiele zu ergänzen.

Wie aus obiger Diskussion jedoch bereits deutlich geworden sein dürfte, haben die bisher bekannten Arbeitsbewertungsverfahren bei weitem noch nicht alle ihre Möglichkeiten erschöpft, die Objektivität ihrer Meßergebnisse zu erhöhen. Dies gilt vor allem in Bezug auf die schon mehrmals angeschnittene Empfehlung REFAs, möglichst quantitative Daten im Zusammenhang mit den einzelnen Anforderungsarten zu ermitteln. So liegt beispielsweise eine bereits umfassende Literatur mit empirischen Ergebnissen über die Beanspruchung und Ermüdung des Menschen im Zusammenhang mit der Arbeit vor[1)], die ebenfalls zum Zwecke der Arbeitsbewertung verwendet werden könnte. Aber auch die recht summarische Betrachtung der verschiedenen Einflußgrößen innerhalb einer Anforderungsart beim Rangreihenverfahren läßt noch Raum für subjektive Einflüsse auf das Bewertungsergebnis. Das gleiche gilt auch hinsichtlich der Stufenzahl bei diesem Verfahren: Da das Unterscheidungsvermögen des beurteilenden Menschen begrenzt ist, dürfte die hohe Stufenzahl nicht zu einer genaueren Erfassung der Arbeitsschwierigkeit führen, vor allem dann nicht, wenn mehrere Einflußgrößen gleichzeitig zu berücksichtigen sind.

---

1) Vgl. etwa Rohmert, Walter und Rutenfranz, Josef (Bearb.): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn (Bundesmin. f. Arbeit u. Sozialordnung) 1975; Florin, Peter: Die Stellenanforderungen im Angestelltenbereich und ihre Kombination zum Arbeitswert. Diss. Zürich 1972, S.78 ff.; Bartenwerfer, Hansgeorg: Beiträge zum Problem der psychischen Beanspruchung. I Teil: Untersuchungen zu den Grundfragen und zur Erfassung der psychischen Beanspruchung in der Industrie. Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen. Köln/Opladen 1960; Schmidtke, Heinz: Die Ermüdung. Symptome, Theorien, Meßversuche. Bern/Stuttgart 1965.

(2) Reliabilität: In der Literatur über Arbeitsbewertung ist nichts darüber bekannt, ob und inwiefern Reliabilitätstests der Meßverfahren durchgeführt werden. Möglicherweise wurde man sich bisher noch gar nicht dieses Problems bewußt.

(3) Validität: Bei der Arbeitsbewertung wird die Frage nach der Gültigkeit der Meßergebnisse gestellt: als Kriterium gilt ihre Bewährung in der Praxis bzw. die Akzeptierung der Arbeitswertrelationen durch die Betroffenen.
Diese zu erzielende Übereinstimmung ist oft das Ergebnis langwieriger Verhandlungen, die bereits bei der eigentlichen Gestaltung des Bewertungsverfahrens ansetzen können.

3.32323 Der Arbeitswert als Rollenrang

3.323231 Die Ranggliederung in formalen Organisationen

In 3.312 wurde bereits darauf hingewiesen, daß es das Ziel der Arbeitsbewertung ist, eine verbindliche Rangfolge der Arbeitsplätze im Hinblick auf eine gerechtere Gestaltung der rezeptiven Rollenseite aufzustellen. Um das Wesen dieses Ranges, welchen der Einzelne über seine Rolle aus der praktischen Seite zugewiesen bekommt, besser begreifen zu können, empfiehlt es sich, hier zunächst einige Überlegungen über die Ranggliederung in formalen Organisationen anzustellen.

Zur gegenseitigen Abgrenzung der Begriffe "Position" und "Status" wurde oben (2.15) vorgeschlagen, den Statusbegriff zur Bezeichnung einer bestimmten Art von Positionen zu verwenden, nämlich der Position in einer hierarchischen Skala des Prestiges. Somit ist "Status" gleichbedeutend mit "Rang". Wie gesehen, ist Status jedoch nicht nur ein Merkmal, das den einzelnen Rollen in einem System zukommt, sondern auch den Systemmitgliedern selbst als Inhaber einer Rolle (2.32). Während für den Status von Rollen aus-

schließlich rollenspezifische Merkmale in Frage kommen, kommen für den Status von Personen darüber hinaus noch personenspezifische Merkmale in Betracht. Der einer Person bzw. Rolle in einer formalen Organisation verliehene Rang (Status) kann sowohl auf offiziellem Wege (offizieller Rang) als auch auf informellem Wege (informeller Rang) verliehen werden. Zwischen beiden Rangarten besteht ein wechselseitiges Beziehungsverhältnis. Der offizielle Rang wird von den offiziellen Repräsentanten des Sozialsystems einer Rolle bzw. Person durch Einordnung in den Organisationsplan verliehen, der auf anschaulicher Weise das Überordnungs-Unterordnungsverhältnis sämtlicher Rollen darstellt. Dieses Vorgehen ist jedoch kein Akt der Willkür, sondern vollzieht sich meistens durch Anwendung ganz bestimmter Kriterien. Folgende Faktoren können hier etwa in Frage kommen: die Qualifikationen des potentiellen Rolleninhabers, sein Alter, Geschlecht und Gesinnung, seine unmittelbaren oder mittelbaren Beziehungen zu den Repräsentanten des Systems usw. Weiterhin kann die so entstandene offizielle Rangordnung durch Verleihung bestimmter Privilegien oder durch den Gebrauch von Symbolen noch weiter untermauert werden. Zu erwähnen sind hier etwa die Höhe und die Art des Einkommens, der Gebrauch von Titeln, die gewährte Freizügigkeit des Verhaltens, bestimmte Bräuche bei Einführungen und Entlassungen usw.

Die informelle Rangordnung baut ihrerseits auf der offiziellen Hierarchie auf, und diese kann wiederum verschiedene Faktoren, die für die informelle Rangordnung maßgebend sind, offiziell anerkennen, denn die Angleichung beider Rangordnungen liegt durchaus im Interesse des Systems: Auf diese Weise wird die einem Positionsinhaber offiziell verliehene Autorität auch informell untermauert, was zur Stabilisierung des Systems beiträgt. Außer den erwähnten Faktoren für die offizielle Einordnung in den Organisationsplan können für die nicht offizielle Rangordnung etwa noch folgende in Betracht kommen:

- bestimmte Persönlichkeitsfaktoren des Positionsinhabers,
- bewiesenes Können,

- informelle Macht,
- das gesellschaftliche Prestige von Berufen,
- kulturbedingte Wertschätzungen bestimmter Tätigkeiten (etwa die Höherschätzung der Büroarbeit gegenüber der Werkstattarbeit),
- die Stellung des Positionsinhabers in außerorganisatorischen Gebilden, wie Parteien, Gewerkschaften usw.,
- Geschlecht, Alter und Zeit der Systemzugehörigkeit des Positionsinhabers,
- erkämpfte Statussymbole und -privilegien.

3.323232 Die Bedeutung des Status für das Individuum

Der zugewiesene Status in einem Betrieb oder einer Verwaltung ist für den Einzelnen von entscheidender Bedeutung: Nicht nur die Höhe des Einkommens ist damit verbunden und somit die Möglichkeiten und Grenzen zur materiellen Gestaltung des Lebens (Lebenslage), sondern mit den Statussymbolen und -privilegien werden zugleich auch die Möglichkeiten des sozialen Verkehrs und der Rahmen des erwünschten, zugelassenen und des nicht mehr zugelassenen Verhaltens abgesteckt. Gegenüber der Gesellschaft ist der innerbetriebliche Status heute zudem oft der einzige Beweis der Fähigkeiten und des persönlichen Wertes eines Menschen. Aus diesem Hintergrund wird auch verständlich, warum der einzelne sich so heftig gegen jede Maßnahme, die nach seiner Ansicht eine Statusminderung mit sich bringt, wehrt. Die mit dem Status dem Individuum zugewiesene soziale Bedeutung innerhalb eines Sozialsystems stellt auch die Basis für das Selbstverständnis und für das Selbstbewußtsein des einzelnen dar. Gleichzeitig wird mit dem Status auch das Bedürfnis nach Integration und Anerkennung in einer sozialen Gruppe befriedigt[1].

---

1) Kluth, Heinz: Soziologie der Großbetriebe. Stuttgart 1968, S.76 und 93.

3.323233 Der Arbeitswert als Rangindex im Lichte der Statusverteilung

Der Arbeitswert stellt beim ersten Blick lediglich einen Rangindex der Rolle nach Art und Höhe der geforderten Qualifikationen dar, der als objektives Kriterium zur Entlohnungsdifferenzierung dienen soll. Bei näherer Betrachtung stellt sich dann heraus, daß mit dem Grad der geforderten Qualifikationen bzw. mit der daraus abgeleiteten Lohnhöhe auch etwas über den jeweiligen Rolleninhaber ausgesagt wird, denn der Wert (Rang) der Rolle wird, wie gesehen, der Person übertragen, ebenso wie es möglich ist, daß der Wert der Person sich der Rolle überträgt: Der Arbeitswert wird somit nicht nur als Grundlage der Entlohnungsdifferenzierung verwendet, sondern auch als Hauptkriterium der Gestaltung der rezeptiven Seite der Rolle schlechthin (Leistungsabgabe des Systems an das Systemmitglied).

Berücksichtigt man ferner, daß der Arbeitswert eine Kompromißlösung zwischen allen Gruppen eines Leistungssystems (Betrieb, Verwaltung) darstellt, bei der selbst der Arbeitsplatzinhaber maßgeblich beteiligt ist, so wird deutlich, daß in den ermittelten Rang nicht nur Faktoren der offiziellen Statusverteilung, sondern auch informelle Faktoren eingehen (= Deckung zwischen offiziellem und inoffiziellem Rang). Mit dieser Kompromißlösung wird angesichts der Bedeutung des Status für das Individuum gleichzeitig eine größere Gerechtigkeit zu erreichen versucht, indem traditionelle oder subjektive Faktoren, die als ungerecht empfunden werden, beiseite gelassen und lediglich solche herangezogen werden, die für alle Beteiligten als annehmbar gelten: In Betracht kommen hier, wie gesehen, ausschließlich die Variablen, die zur objektiven Schwierigkeit einer zu verrichtenden Arbeit beitragen, obwohl in ihre Gewichtung auch soziale Faktoren eingehen.

Das Postulat, wonach die Höhe des Einkommens der Höhe der vom Arbeitsplatz geforderten Qualifikationen zu entsprechen habe bedeutet überdies die Durchsetzung eines besonderen

Leistungsprinzips, nämlich der Statusverteilung nach dem von einer konkreten Tätigkeit geforderten Aufwand vom arbeitenden Menschen[1]. Die Anwendung dieses Prinzips als alleiniges Kriterium der Statusverteilung müßte in der Praxis jedoch oft zu Ungerechtigkeiten führen, weshalb in die Entlohnung auch Kriterien einfließen, die nicht leistungsorientiert (im Sinne von Aufwendungen) sind. Eine Gesellschaft, die allein auf dem Prinzip der erbrachten Leistung, in welchem Sinne auch immer, beruhen würde, wäre zwangsläufig eine inhumane Gesellschaft. Infolge der Tatsache, daß das Ergebnis der Arbeitsbewertung eine Rangordnung der Arbeitsplätze nach ihrer Schwierigkeit darstellt, stellt der einer Rolle zugewiesene Rang zunächst lediglich einen Rang innerhalb eines Betriebes bzw. einer Verwaltung dar. Wegen der Bedeutung der Berufstätigkeit als statusbestimmendes Merkmal in unserer Gesellschaft bleibt die Bedeutung des Arbeitswertes jedoch nicht auf den Betrieb beschränkt, so daß ihm auch eine gesellschaftliche Bedeutung zukommt. Sofern dem Individuum keine weiteren Bewährungsfelder in der Gesellschaft zur Verfügung stehen als der Arbeitsplatz, wird der Arbeitswert zum ausschließlichen Kriterium seines gesellschaftlichen Ranges.

Gegenüber den in der soziologischen Schichtungsforschung verwendeten Methoden zeichnet sich die durch die Arbeitsbewertung verwendete Methode der Statusbestimmung durch eine größere Objektivität und Validität aus. Was die Objektivität betrifft, so wurde bereits auf den Normcharakter, durch den sich ein Arbeitsbewertungsverfahren auszeichnet, hingewiesen (3.323133). Ein größerer Gültigkeitswert kommt den Ergebnissen der analytischen Arbeitsbewertung zum

---

1) Offe, Claus: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft". Frankfurt 1970, S.47. Der Autor konnte nachweisen, daß in der sog. "Leistungsgesellschaft" der Begriff "Leistung" mit zwei unterschiedlichen Bedeutungen verwendet wird: im Sinne des Aufwandes und im Sinne des Ertrages.
Mit den Bedeutungen des Leistungsbegriffs beschäftigt sich ausführlich Kuphal, Armin: "Leistung" und soziale Werte. Eine Studie zum Leistungsbegriff. Diplomarbeit an der Universität des Saarlandes. Saarbrücken 1973.

einen zu, weil diese Methode gegenüber einer Reihe von in der Soziologie üblichen Verfahren, die nur ein Merkmal berücksichtigen (etwa Einkommens-, Bildungs-, Leistungs- und Berufsstatus), eine größere Anzahl von Statusmerkmalen berücksichtigt; zum anderen, weil die Abhängigkeitsverhältnisse der einzelnen Merkmale vom Beruf, der in unserer Gesellschaft als wichtigstes Merkmal der Statusverteilung gilt, eindeutig erkannt werden (vgl. demgegenüber etwa Scheuch in 2.32). In diesem Zusammenhang muß speziell darauf hingewiesen werden, daß die Arbeitsbewertung, indem sie von der Analyse des Arbeitsplatzinhaltes ausgeht, eine weitaus verfeinerte Staffelung der Löhne und Gehälter erzielt, als wenn sie lediglich von Beruf als verallgemeinerte Rolle ausgehen würde. Zwar wurde das Problem der Interdependenz der Schwierigkeitsmerkmale einer Aufgabe, wie gesehen, von der Arbeitsbewertung noch nicht hinreichend gelöst, aber davon ist ja hier nicht die Rede.

Sofern mehrere benachbarte Arbeitswerte zu Gehaltsklassen zusammengefaßt werden, handelt es sich innerhalb eines Betriebes um einen Vorgang der Schichtbildung, der mit der Schichtabgrenzung durch den Forscher in Bezug auf die Gesellschaft durchaus vergleichbar ist. Wird zudem noch eine Einstufung der Arbeitsplätze aus mehreren Betrieben und Branchen anhand eines einzigen Bewertungsverfahrens vorgenommen, so ist das dabei erzielte Ergebnis mit der Berufsprestigeskala vergleichbar. Der Unterschied liegt lediglich in der Tatsache, daß das Objekt der Berufsprestigeskala Berufe sind und nicht Arbeitsplätze, die meistens lediglich als Ausschnitte von Berufen zu betrachten sind.

Wird ein einheitliches System zur Bewertung der Büro- und Werkstattätigkeiten angewandt, so trägt die Arbeitsbewertung auch dazu bei, daß der Dualismus zwischen Arbeitern und Angestellten zumindest formal aufgehoben wird und daß diese beiden Kategorien der abhängig Beschäftigten in ein einheitliches und gerechteres Verhältnis zueinander gebracht werden[1]. In diesem Zusammenhang haben die Untersu-

1) Auf die Bedenken, die gegen ein solches Vorgehen geäussert werden, wurde oben bereits hingewiesen (3.323133).

chungen von Stammer[1] und Neundörfer[2] gezeigt, daß die Grenzen zwischen diesen beiden Kategorien von Arbeitnehmern hinsichtlich der geforderten Qualifikationen fließend geworden sind und daß eine Reihe von Arbeitertätigkeiten sich qualifikationsmäßig nicht mehr von vielen Angestelltentätigkeiten unterscheidet. Unter diesen Umständen trägt die Arbeitsbewertung auch zu einer Verbesserung der professionellen Beziehungen und der Moral der Beschäftigten bei.

Alles in allem kann die Behauptung aufgestellt werden, daß gegenüber den üblichen Ansätzen zur Schichtbestimmung in der Soziologie die Arbeitsbewertung zu weitaus zuverlässigeren Ergebnissen führt, weil sie mehrere Faktoren berücksichtigt und den Abhängigkeitsverhältnissen zwischen diesen Faktoren besser Rechnung trägt.

3.323234 Die Qualifikationsprofile: Ihre Bedeutung für das System und für das Systemmitglied

Der Arbeitswert ist, wie gesehen, die Addition der einzelnen Werte, die den Anforderungen des Merkmalkataloges einzeln zukommen. Stellt man diese in graphischer Form für einen Arbeitsplatz dar, so erhält man das Qualifikationsprofil dieses Arbeitsplatzes. Aus einem solchen Profil resultieren sowohl für das System als auch für das Systemmitglied eine Reihe von Vorteilen:

Für das System, vor allem für den Personalplaner, bestehen sie im folgenden:

- Möglichkeit des Vergleichs der durch einen Bewerber angebotenen Qualifikationen mit den tatsächlich geforderten Qualifikationen eines Arbeitsplatzes.
- Möglichkeit einer langfristigen Personalplanung und Ausbildungsgestaltung.
- Genauere Aussagen über die geforderten Qualifikationen

1) Stammer, Otto (Hrsg.): Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide. Berlin 1959.
2) Neundörfer, Ludwig: Die Angestellten. Neuer Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart 1961.

bei Arbeitsplatzausschreibungen.
- Zuverlässige Orientierung in den Fällen, wo Nachschulung von Arbeitsplatzinhabern erforderlich ist.
- Präzise Orientierung bei Entscheidungen über Beförderungen von Mitarbeitern.

Für das Systemmitglied konzentrieren sich die Vorteile vor allem auf zwei Punkte:
- Einblick in die Voraussetzungen der hierarchisch höher geordneten Arbeitsplätze zum Zwecke der eigenen Karriereplanung.
- Überprüfung, ob und inwiefern das eigene Leistungspotential den geforderten Qualifikationen genügt.
  Zudem wird auch dem Arbeitsplatzbewerber die Möglichkeit gegeben, sich über die Voraussetzungen eines Arbeitsplatzes leicht zu orientieren.

Rollentheoretisch bieten die Qualifikationsprofile also eine feste Orientierung - sowohl für das System, als auch für die möglichen Rollenspieler - bei der Besetzung einer gegebenen Arbeitsrolle und bei den zu treffenden Maßnahmen für den Fall, daß die angebotenen Qualifikationen mit den geforderten nicht übereinstimmen.

3.33 Die Arbeitsbewertung im Vergleich:

3.331 Als Methode der Qualifikationsermittlung mit ähnlichen Verfahren

In obigen Erörterungen über die Qualifikationsproblematik im Zusammenhang mit der Arbeitsbewertung wurde noch nicht auf die Frage eingegangen, wie diese im Vergleich zu Verfahren, die bei der Verfolgung ihrer Ziele ebenfalls auf die Erfassung der von einer Tätigkeit geforderten Qualifikationen angewiesen sind, zu beurteilen ist.

Das Problem der Qualifikationsermittlung stellt sich u.a. bei der Arbeitsgestaltung, der Eignungsuntersuchung, der Planung der Fortbildung und bei der Berufsberatung. Im fol-

genden sollen einige der verschiedenen Beiträge zur Anforderungserfassung auf diesen Gebieten dargestellt und gleichzeitig die Frage deren Verwendbarkeit zum Zwecke der Arbeitsbewertung geprüft werden. Da von der neueren Berufsbildforschung die Methoden der Arbeitsbewertung zur Analyse der Arbeit bereits weitgehend rezipiert wurden, sollen hier lediglich solche Verfahren erörtert werden, die von der Arbeitsbewertung abweichen. Im Anschluß daran soll dann noch untersucht werden, wie die Arbeitsbewertung als Methode der Qualifikationsermittlung ihrerseits zu beurteilen ist.

(1) Zum Zwecke der Berufsberatung versuchte man am Anfang der 20er Jahre ds.Js. die zur Erledigung einer Arbeit erforderlichen Qualifikationen unmittelbar zu bestimmen: In einer deutschen Monographie über "Berufswahl und Berufsberatung" (Berlin 1919) wurde beispielsweise der Vorschlag unterbreitet, an Angehörige "niederer, mittlerer und höherer Berufe" Fragebogen zu verschicken, die Listen von Eigenschaften enthielten. Die Befragten sollten aufgefordert werden, anzugeben, welche Eigenschaften für ihren Beruf von Bedeutung seien. Mit Hilfe der so ermittelten Daten sollten dann "Eignungsprofile" erstellt werden. Voll ausgebildet ist dieses Verfahren bei Viteles[1]: An Hand einer umfangreichen Liste psychischer Fähigkeiten (etwa Ausdauer, Konzentration, Initiative usw.), die kurz definiert und an Hand von Beispielen erläutert werden, wird der Grad, in dem diese Fähigkeiten bei einer Tätigkeit erforderlich sind, durch geschulte Beobachter mittels Einstufung in eine fünfstufige Skala bestimmt. Auch hier werden die Ergebnisse in Profilform dargestellt und als Grundlage für die Eignungsauslese verwendet. Vom meßtheoretischen Standpunkt zeichnet sich dieses Verfahren vor allem durch eine geringe Objektivität aus, denn die Ergebnisse sind noch weitgehend subjek-

1) Viteles, Morris S.: Job specifications and diagnostic tests of job competency designed for the auditing division of a street railway company. Philadelphia 1922; ders.: Industrial Psychology. New York 1932, S.150 ff.

tiv gefärbt. Zudem wird vorausgesetzt, daß die Arbeitsleistung durch ein additives Zusammenkommen der einzelnen Begabungen des Menschen zustande komme und daß jede Arbeitsleistung durch eine einzige Kombination von Leistungsfähigkeiten erfüllt werden könne[1].

(2) Eine andere Vorgehensweise zur Ermittlung der Qualifikationen besteht in der Anwendung von psychologischen Tests bei Berufsangehörigen, deren Leistung bekannt ist, d.h. bei Berufserfolgreichen und Berufsversagern, um dadurch zu einer Bestimmung der für diesen Beruf erforderlichen Eigenschaften zu gelangen. Das Verfahren setzt voraus, daß man bereits bei der Anwendung des Tests ungefähr weiß, welche Fähigkeiten in Frage kommen, damit auch die entsprechenden Tests benutzt werden. Diese Methode wird u.a. von Jäger[2] angewandt. Zum Zwecke der Eignungsuntersuchung dienen die in Profilen oder Matrizen aufgezeichneten Testwerte von berufserfolgreichen Personen als Teilindizes für den Berufserfolg. Auf der Grundlage dieser Teilindizes läßt sich ein Globalindex ermitteln, der dann als Prediktor für den Berufserfolg verwendet wird. Durch Vergleich der Indexwerte der Berufsanwärter mit denen der Berufsangepaßten kann dann die Wahrscheinlichkeit des Berufserfolgs oder -mißerfolgs ersterer bestimmt werden.

Der Vorteil dieser Methode besteht darin, daß mit ihr die oft mühsame Arbeitsanalyse als Grundlage der Qualifikationsermittlung umgangen werden kann. Allerdings weist auch sie verschiedene Schwächen auf, womit dieser Vorteil wieder aufgehoben wird: Die Hauptschwäche besteht darin, daß es sich um eine zu umständliche und zeitraubende Methode handelt. Bis eine zuverläßliche Testbatterie entwickelt worden ist, vergeht einige Zeit. Bis dahin könnte sich der betreffende Beruf und mit ihm auch die geforderten Qualifikationen bereits

1) Rüssel, A.: Arbeitspsychologie, a.a.O., S.107 f.
2) Jäger, Adolf Otto: Personalauslese, in: Lersch, Ph.; Sander, F. und Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, speziell S.581 ff.

gewandelt haben. Außerdem wird nicht berücksichtigt, ob und inwiefern eine Aufgabe von Individuen mit einer unterschiedlichen Zusammensetzung des Leistungspotentials zufriedenstellend gelöst werden kann.

(3) Ein weiteres Verfahren zur Anforderungsbestimmung besteht schließlich in der von Flanagan[1] entwickelten Technik der kritischen (= bedeutsamen) Vorfälle. Das mit dieser Methode verfolgte Ziel besteht darin, durch Befragung eines Personenkreises, der über einen bestimmten Beruf gut informiert ist, einen Katalog von berufsrelevanten Verhaltensweisen anzulegen. Nach einer genauen Definition des Beobachtungsfeldes wird ein Verhaltenskriterium definiert (etwa "Erreichen einer bestimmten Leistung pro Zeiteinheit"), an Hand dessen entschieden wird, ob die von den Befragten gelieferten Beiträge als bedeutsam oder bedeutungslos zu betrachten sind. Um über kritische Vorfälle zu berichten, werden die Befragten etwa wie folgt angeregt: "Haben Sie unter Ihren Mitarbeitern einen Chauffeur, den Sie als außergewöhnlich tüchtig bezeichnen?" "Können Sie mir eine Begebenheit erzählen, die bei Ihnen den Eindruck erweckte, daß es sich hier um einen besonders guten Mitarbeiter handeln müsse?" Ein Beispiel hierfür bringt Dunette[2], wobei von über 100 "kritischen Vorfällen" über Vertreter (sales managers) folgende Liste von Verhaltensweisen eines "guten Vertreters" zusammengestellt wurde:

"Der gute Verkäufer

- geht auf Klagen von Kunden, spezielle Wünsche, Anweisungen, Anstöße für neue Verkaufsmöglichkeiten ein;
- disponiert voraus;
- teilt wichtige Mitteilungen dem Vorgesetzten mit;
- ist ehrlich gegenüber Kunden und Vorgesetzten;
- hält Versprechungen ein;
- gibt bei zaudernden Kunden nicht nach;
- macht Kunden auf andere Projekte des Unternehmens

---

1) Flanagan, J.C.: Critical requirements: A new approach to employee evaluation, in: Personel Psychol., (1949)2, S.419-425.

2) Dunette, M.D.: Personel selection and placement. London 1966, S.80.

aufmerksam;
- ist auf dem laufenden über neue Verkaufstechniken und -methoden;
- greift neue Absatzmöglichkeiten auf;
- befaßt sich mit Kundengewohnheiten und versucht sich diesen in seinen Massnahmen anzupassen;
- verteidigt die Politik seines Unternehmens;
- achtet auf alle möglichen Vorteile;
- zeigt eine nichtpassive Haltung".

Für den Zweck der Arbeitsbewertung bietet diese Methode kaum Anwendungsmöglichkeiten:

- Zunächst handelt es sich um eine Methode, die in erster Linie auf die Erfassung der berufsrelevanten Normen (Funktionen) ausgerichtet ist und nicht auf die Qualifikationen, obwohl diese leicht aus den Normen abgeleitet werden können.
- Sodann werden keine Einstufungen und keine Gewichtung der erfaßten Normen vorgenommen.
- Außerdem bergen die Aussagen der Befragten die Gefahr in sich, daß diese nicht in erster Linie etwas über die erforderlichen Verhaltensweisen des betreffenden Berufsinhabers aussagen, sondern daß eher ihre affektive Dispositionen gegenüber letzterem zum Ausdruck gebracht werden.

Gegenüber den erwähnten Verfahren der Qualifikationsermittlung und -messung weist die Arbeitsbewertung einen wichtigen Vorteil auf: Im Gegensatz zu den erwähnten Methoden, die im allgemeinen nicht von einer Berufsanalyse ausgehen, geht die Arbeitsbewertung von einer detaillierten Analyse der zu bewertenden Tätigkeiten aus. Außerdem fordert sie, daß lediglich Anforderungsarten in den Bewertungskatalog aufgenommen werden, die auch tatsächlich in dem zu bewertenden System vorkommen. Hierfür bietet die Arbeitsanalyse eine wichtige Hilfeleistung.

Aber auch die Arbeitsbewertung baut ihrerseits auf einigen Annahmen auf, die gerade im Zusammenhang mit der Qualifikationsermittlung nicht unproblematisch sind; diese werden im folgenden näher erläutert:

- Die meisten Verfahren der Arbeitsbewertung basieren auf der Annahme der Unabhängigkeit der Anforderungsarten un-

tereinander. Demgegenüber wurde oben bereits deutlich gemacht (3.322231), daß die Persönlichkeit des Menschen stets als Ganzes in Erscheinung tritt und daß die Unterscheidung einzelner Fähigkeiten nur auf der analytischen Ebene möglich ist.

- Zudem geht die Arbeitsbewertung von einer linearen Beziehung zwischen Qualifikationen und Arbeitsaufgaben aus, d.h. es wird angenommen, daß die Erledigung einer gegebenen Aufgabe nur unter Anwendung ganz bestimmter Qualifikationen möglich ist. Daraus wird dann in der Praxis die Forderung "der richtige Mann an den richtigen Platz" abgeleitet. Damit wird jedoch nicht berücksichtigt, daß viele Aufgaben prinzipiell auch von Menschen mit einer unterschiedlichen Qualifikationsstruktur mehr oder weniger erfolgreich bewältigt werden können.
- Eng mit der Annahme der linearen Beziehung zwischen Aufgabe und Qualifikation ist das Prinzip der Normalleistung als allgemeiner Normwert für die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit verbunden. Die Normalleistung läßt sich als solche jedoch nur schwer empirisch bestimmen: jedes Individuum weist als Inhaber einer Rolle ein ihm spezifisches Leistungspotential auf, das keine feststehende Größe darstellt, sondern im Laufe der Arbeitszeit und des Lebensalters typischen Schwankungen unterworfen ist. Angesichts dieser Tatsache ist eine hinreichend genaue Bestimmung der Normalleistung als Bezugsgröße für die Bestimmung der Beanspruchungshöhe innerhalb einer Anforderungsart nur auf der Grundlage umfassender Meßergebnisse, die während einer längeren Periode an zahlreichen Individuen zu ermitteln wären, möglich. Eine Voraussetzung für ein solches Vorgehen wäre zudem die Invarianz der zu bewertenden Arbeitsplätze in Bezug auf ihren Funktionsinhalt.

Aus dem Gesagten wird deutlich, daß die der Arbeitsbewertung zugrunde liegenden Annahmen zwar eine Vergröberung der Phänomene darstellen. Andererseits zeigt sich aber auch, daß diese, wenn auch groben Ergebnisse in der Praxis

als wertvolle Orientierungshilfe für verschiedene Zwecke dringend benötigt werden[1].

3.332 Als Instrument der Rollenerfassung

Bisher wurde der Beitrag der Arbeitsbewertung zur Rollentheorie in theoretischer und methodischer Sicht kritisch erörtert. Zum Abschluß gilt es, noch einige Bemerkungen über die Arbeitsbewertung als Methode der Rollenerfassung im Vergleich zu den angeführten Beiträgen zu machen.

Zunächst ist an dieser Stelle die Feststellung am Platze, daß die einzelnen Beiträge zur Rollenerfassung einschließlich der Arbeitsbewertung nur im Zusammenhang mit der von ihnen verfolgten Zielsetzung (Forschungsinteresse) zu beurteilen sind. Unter diesem Gesichtspunkt ist das Ziel der Arbeitsbewertung derart, daß zu seiner Erreichung sämtliche Dimensionen des Rollenphänomens zumindest implizit berücksichtigt werden. Zudem ist es als gestellte Aufgabe stets Ausdruck eines Verlangens nach mehr Gerechtigkeit innerhalb eines Sozialsystems (Betrieb, Verwaltung, Wirtschaftszweig), so daß die Systembezogenheit bei der Rollenerfassung automatisch gewährleistet ist und somit bereits von vornherein viele Mißverständnisse vermieden werden.

Bei ihrem Vorhaben nähert sich also die Arbeitsbewertung dem Rollenphänomen von dem Hintergrund eines konkret zu lösenden Problems, ohne jedoch von dem Begriffsapparat der Rollentheoretiker Kenntnis zu nehmen und somit auch ohne deren Vorurteile zu teilen. Ihr Ziel besteht in der Erreichung einer gerechteren Gestaltung des Austauschverhältnisses zwischen System und Individuum, wobei sie den Grundsatz verfolgt, daß die Leistungen des Systems an das Individuum den Leistungen des Individuums an das System wertmäßig zu entsprechen haben. Dafür ist es erforderlich, zu-

1) Hier kommen etwa folgende Anwendungsbereiche in Frage: Entlohnungsgestaltung, Personalplanung und -beschaffung, Aus- und Fortbildung usw.

nächst einmal die Leistungen des Arbeitsplatzinhabers in allen Dimensionen zu analysieren, um auf dieser Basis ihren Wert im Sinne des erbrachten Aufwandes zu ermitteln. Somit besteht das Hauptverdienst der Arbeitsbewertung unter dem rollentheoretischen Gesichtspunkt in der quantitativen Erfassung der zur Bewältigung einer Arbeitsaufgabe (Rolle) erforderlichen Qualifikationen auf der Grundlage einer detaillierten Analyse des Funktionsinhalts des Arbeitsplatzes, sowie in der Entwicklung einer geeigneten Methode für die Verfolgung dieses Zweckes. Obwohl es der Arbeitsbewertung dabei primär um die Erfassung des Norminhalts der Rolle geht (objektives Moment der funktionalen Seite der Rolle), berücksichtigt sie bei der Erhebung der Daten dennoch auch die übrigen Momente der Rolle.

Im Verlaufe dieser Arbeit hat sich freilich herausgestellt, daß die Arbeitsbewertung bei ihrem praktischen Vorgehen zwar noch eine Reihe von Schwächen aufweist, die es in Zukunft mit Hilfe einer größeren Zentralisierung der Arbeitsbewertung als Institution schon allein aus ökonomischen Gründen zu beseitigen gilt. Trotzdem muß betont werden, daß die Integration der Arbeitsbewertung in die Rollentheorie eine (im Vergleich zu den übrigen angeführten Beiträgen) entscheidende Bereicherung letzterer nicht nur unter dem theoretischen, sondern auch unter dem methodischen Gesichtspunkt bedeutet. Andererseits öffnet auch die Rollentheorie neue Perspektiven für die Arbeitsbewertung, die zu einer größeren Verläßlichkeit ihrer Ergebnisse beitragen können.

3.4 Gibt es alternative Methoden der Rangermittlung einer Rolle?

3.41 Bedeutung des Arbeitsplatzes im Rahmen der Unternehmungsaufgabe (Florin)

3.411 Darstellung des Modells

Angesichts der prinzipiellen Schwächen der bisherigen Arbeitsbewertungsverfahren hat Florin[1] den Versuch unternommen, ein Modell zur Bewertung der Angestelltentätigkeiten zu entwickeln, das die Arbeitsaufgabe nicht mehr zum Inhaber des Arbeitsplatzes, sondern zur Unternehmungsaufgabe, die als Gesamtheit aller Stellenaufgaben definiert wird, in Beziehung setzt. Ausschlaggebend für den Arbeitswert ist demnach die Bedeutung der Arbeitsaufgabe im Rahmen der Unternehmungsaufgabe und nicht mehr ihre Schwierigkeit für den Inhaber des Arbeitsplatzes.

Die Ermittlung des Arbeitswertes umfaßt nach diesem Modell folgende Etappen:

1. Ermittlung der Bewertungskriterien[2] auf der Grundlage einer Analyse der generellen Aufgabenbestandteile;
2. Untersuchung der zu bewertenden Arbeitsplatzaufgabe;
3. Graduierung der Bewertungskriterien;
4. Zuordnung von Werten zu den einzelnen Bewertungskriterien und deren Elemente;
5. Eruierung der Arbeitswerte der Arbeitsplatzaufgaben[3].

Zu 1: Als Bewertungskriterien gelten:

- das Objekt; es bezeichnet die zu bearbeitenden Gegenstände materieller oder immaterieller Natur;

---

1) Florin, P.: Die Stellenanforderungen ..., a.a.O., S.188 ff.
2) Diese entsprechen den "Anforderungsarten" bei den traditionellen Arbeitsbewertungsverfahren.
3) Die vom Autor verwendeten Begriffe wurden der im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Nomenklatur angepaßt.

- die Verrichtungsart, die die einzelnen Arbeitsvorgänge erfaßt;
- die Funktionsart, die über die Phasen innerhalb der Arbeitsvorgänge Aufschluß (Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle sowie deren Bestandteile) gibt.

Zu 2: Mittels dieser Kriterien gilt es als nächstes, sämtliche Arbeitsplatzaufgaben, die in Arbeitsbeschreibungen im einzelnen festgehalten sind, in ihre Bestandteile zu zerlegen. Für diesen Zweck empfiehlt der Autor die Verwendung eines Schemas, das wie folgendes aussehen könnte:

Analyse der Arbeitsplatzbeschreibung für den Arbeitsplatz ...

Objektart	Verrichtungsart	Funktionsart	Zeit in %
Bohrwerk	Konstruktion	Ausführung	30
Bohrwerk	Erprobung	Ausführung	20
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
			100

Jede Zeile stellt eine Sachaufgabe dar, die sich aus einem Objekt, einer Verrichtungs- sowie einer Funktionsart und einer Dauer zusammensetzt.

Zu 3: Die Kriteriengrade setzen sich aus Höhe und Dauer zusammen. Da letztere bereits anläßlich der Aufgabenuntersuchung erfaßt wird, bleibt hier lediglich noch die Höhe der Objekte, Verrichtungs- und Funktionsarten zu erörtern. Zur Ermittlung der Höhe empfiehlt der Autor, für jedes der Bewertungskriterien ein separates Gliederungsschema aufzustellen, das über den Zusammenhang zwischen den Einzel- und Sammelbegriffen der Elemente innerhalb der Kriterien Aufschluß geben soll. Die Gliederungsschemata stellen jedoch lediglich Hilfsmittel und nicht bereits exakte Maßstäbe für die Bestimmung der Höhe der Objekte, Verrichtungs- und Funktionsarten dar.

Die Gesamtheit aller Objekte in der Unternehmung kann zunächst in zwei Hauptgruppen unterteilt werden:

- Marktleistungen und
- Betriebsmittel.

Diese lassen sich ihrerseits wiederum in weitere Dimensionen zerlegen. So können etwa die Verrichtungen am Bohrwerktyp in folgende Hauptkategorien unterteilt werden:

- Forschung und Entwicklung,
- Produktion und
- Absatz.

Daran anknüpfend können noch weitere Untergliederungen vorgenommen werden.
Die Gesamtheit der Funktionsarten unterteilt der Autor, wie gesehen, in folgende Kategorien:

- Planung,
- Entscheidung,
- Ausführung und
- Kontrolle.

Zur Messung der Höhen der Objekte wird hinsichtlich der Obergruppe "Marktleistungen" der "durchschnittliche jährliche Gesamtkostenumfang" als Maßstab vorgeschlagen; für die Obergruppe "Betriebsmittel" kommen demgegenüber folgende Maßstäbe in Betracht:

Betriebsmittel, darunter	Maßstäbe
- Personal	- Personenzahl gemäß Sollzustand
- Anlagen und Einrichtungen - Material und Energie - Finanzen - Know how	- durchschnittlicher jährlicher Anschaffungswert dieser Betriebsmittelarten, über die der Arbeitsplatzinhaber verfügt

Da bis zur Zeit noch keine allgemein verwendbaren Maßstäbe für die exakte Erfassung der Verrichtungsarten und des Funktionsartenumfanges vorliegen, schlägt der Autor vor, die Bewertung dieser Kriterien ausschließlich auf die Gliederungsschemata zu stützen.

Zu 4: Die Wertung der Kriterien zerfällt einerseits in eine Gewichtung dieser Kriterien und andererseits in die Verteilung dieser Gewichte auf die Stufen.
Die Gewichtung soll, wie eingangs deutlich wurde, die Bedeutung der Kriterien im Rahmen der Unternehmungsaufgabe zum Ausdruck bringen.
Die Bedeutung hängt einerseits von wirtschaftlichen und andererseits von nichtwirtschaftlichen Faktoren ab. In erstere Gruppe fallen Nutzen- und Kostenerwägungen und in letztere technische, soziale, kulturelle und praktische Gesichtspunkte.

Zu 5: Die Ermittlung des Arbeitswertes der Arbeitsplatzaufgabe, die sich aus mehreren Sachaufgaben zusammensetzt, erfolgt über die Addition der Werte der einzelnen Sachaufgaben. Innerhalb einer Sachaufgabe werden deren vier Komponenten (Objekt, Verrichtungsartenwert, Funktionsartenwert, Dauer) durch Multiplikation miteinander verknüpft.

3.412 Kritik des Modells

Ganz abgesehen von der technischen Seite des Modells (etwa Vollständigkeit der verwendeten Bewertungskriterien im Hinblick auf die Bedeutung des Arbeitsplatzes im Rahmen der Systemaufgabe, ihrer Unterteilung und der Ermittlung ihrer Höhe usw.), auf die hier nicht eingegangen werden soll, kann das Modell im Vergleich zu den traditionellen Verfahren der Arbeitsbewertung wie folgt beurteilt werden:

- In den traditionellen Verfahren der Arbeitsbewertung sind die im Modell vorgeschlagenen Bewertungskriterien meistens bereits enthalten und zwar unter dem Hauptmerkmal der Arbeitsschwierigkeit "Verantwortung", das gewöhnlich, wie gesehen, in die Untermerkmale "Verantwortung für Betriebsmittel und Produkte", "Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit anderer" und "Verantwortung für den Arbeitsablauf" unterteilt wird. Außerdem wird auch das Kriterium "Zeit" von einigen Verfahren bei der Aufstellung von Arbeitsbeschreibungen berücksichtigt.

Daraus kann die Schlußfolgerung abgeleitet werden, daß die traditionellen Verfahren eine weitaus größere Anzahl von Kriterien bei der Ermittlung des Rollenranges berücksichtigen als das zur Diskussion stehende Modell und ihm unter diesem Gesichtspunkt vorzuziehen sind.

- Ein weiterer Gesichtspunkt, der für die Überlegenheit der traditionellen Verfahren spricht, ist die Tatsache, daß sie meistens einen Kompromiß zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern darstellen, der die Interessen von beiden Seiten in adäquater Weise berücksichtigt. Demgegenüber kann von dem von Florin entwickelten Modell behauptet werden, daß es die Interessen der Arbeitgeber zum ausschließlichen Kriterium der Rangermittlung der Rolle macht und daß es deshalb in der Praxis sehr auf den Widerstand der Arbeitnehmervertreter stoßen würde, weil es nicht die Aufwendungen des arbeitenden Menschen, die eventuell sehr groß sein können, obwohl die Bedeutung der Tätigkeit im Rahmen der Systemaufgabe verhältnismäßig gering ist, berücksichtigt.
  In einem Wort weisen die traditionellen Verfahren der Arbeitsbewertung einen weitaus größeren Humanitätsgrad als das von Florin vorgeschlagene Modell auf, und nichts spricht dafür, daß letzteres in naher Zukunft zur Anwendung kommt.

3.42 Die objektiven Merkmale einer Aufgabe ohne deren Umwandlung in die Schwierigkeitsdimension

Um das Verständnis des hier zur Diskussion stehenden Problems zu erleichtern, empfiehlt es sich zunächst, die der Arbeitsbewertung typische Fragestellung wiederum kurz ins Gedächtnis zu rufen. Mit dem Ziel einer gerechteren Gestaltung der Entgeltsdifferenzierung der Arbeitsplätze geht es der Arbeitsbewertung zunächst um die Beschreibung des Arbeitsplatzes, wobei dessen objektive Merkmale im einzelnen aufgedeckt werden sollen (etwa Beschreibung des Arbeitsobjektes, des Arbeitsablaufs, der räumlichen Verhält-

nisse usw.). In einem weiteren Schritt werden die ermittelten Merkmale quantifiziert, und zwar unter dem Gesichtspunkt des an den arbeitenden Menschen gestellten Schwierigkeitsgrades.

Betrachtet man unter diesem Gesichtspunkt die von den einzelnen Arbeitsbewertungsverfahren verwendeten Anforderungskataloge, so ist festzustellen, daß die meisten Anforderungsarten bereits in Anlehnung an die menschlichen Fähigkeiten konzipiert wurden. Eine Ausnahme bilden hier lediglich diejenigen, die unter dem Oberbegriff "Umgebungseinflüsse" genannt werden.

Die nun hier zu erörternde Frage lautet: "Ist es möglich, eine Rangordnung der Arbeitsplätze an Hand der von ihnen ausgewiesenen objektiven Merkmale zu erstellen, ohne den Umweg der Transformation letzterer in die Dimension des an den Menschen gestellten Schwierigkeitsgrades?"

Die Antwort auf diese Frage läßt sich am leichtesten gewinnen, wenn man von einigen konkreten Beispielen ausgeht. Betrachtet seien zunächst einige Dimensionen des Hauptmerkmals "Umgebungseinflüsse", die ja als objektive Merkmale einer Aufgabe erkannt wurden:

- die an einem Arbeitsplatz vorhandenen "Temperaturverhältnisse" lassen sich leicht mit Hilfe einer Temperaturskala messen (Celsius oder Fahrenheit);
- ebenso lassen sich die "Geräusche" mit Hilfe einer Geräuschskala messen; das gleiche gilt auch für die übrigen Merkmale wie "Lichtverhältnisse", "Staub", "Nässe" usw. So ist es möglich, für jedes dieser Merkmale einen spezifischen Wert zu ermitteln. Ein Problem stellt sich jedoch bereits, wenn es darum geht, die einzelnen Merkmale zu gewichten, denn es hat sich schon oben im Zusammenhang mit der Arbeitsbewertung gezeigt, daß die Bildung einer Rangordnung mit ungewichteten Merkmalen zu wenig sinnvollen Ergebnissen führen muß. An dieser Stelle muß betont werden, daß das Gewichtungsproblem nicht lösbar ist, wenn nicht ein Kriterium angegeben werden

kann, das als Leitlinie zur Konstruktion der Rangordnung dienen kann. Bei der Arbeitsbewertung ist dies vor allem der Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe.

Ein weiteres Beispiel sei nun erörtert. Ein wesentliches Kennzeichen der Arbeitsaufgabe ist auch das vom Menschen zu bearbeitende Objekt. Als mögliche Arbeitsobjekte kommen materielle Gegenstände, Energien, Informationen, Ideen und Menschen in Betracht. Es ist jedoch nicht möglich, die Gesamtheit aller in Frage kommenden Objekte in eine Rangordnung zu bringen, wenn nicht von einem allgemeinen Kriterium die Grundlage dafür geschaffen wird, unter welchem Gesichtspunkt die Arbeitsobjekte in eine Rangordnung zu bringen sind.

Diese Beispiele genügen bereits, um zu zeigen, daß die Aufstellung einer Rangordnung der Arbeitsplätze an Hand ihrer objektiven Merkmale solange nicht gelingt, wie nicht ein allgemeines Kriterium vorgegeben ist, das als Leitlinie dafür dient, wie die objektiven Merkmale der Arbeitsplätze in einen Zusammenhang zu bringen sind.

4. Anwendung der Ergebnisse: die Arbeitsrolle

4.1 Bisher erzielte Ergebnisse

Im Verlaufe der vorliegenden Arbeit wurde zunächst auf die Definition des Rollenbegriffs in der Literatur und dessen Erfassung am Beispiel der Berufsrolle ausführlich eingegangen. Im vorherigen Kapitel war die Arbeitsbewertung und ihr Beitrag zur Rollentheorie Gegenstand der Analyse. Als letztes sollen nun die bisher erzielten Ergebnisse (unter gleichzeitiger Berücksichtigung der organisations-soziologischen Erkenntnisse) zur Entwicklung einer Theorie der Arbeitsrolle herangezogen werden. Für diesen Zweck empfiehlt es sich, diese Ergebnisse zunächst wiederum kurz in Erinnerung zu rufen:

Aus der Literaturstudie über die Rollentheorie hat sich ergeben, daß das Rollenphänomen mehrere Dimensionen aufweist, denen in Bezug auf die Berufsrolle verschiedene Momente entsprechen:

- In Bezug auf das "objektive Rollenmoment" war dabei von den peripheren Rollennormen, den Erwartungen, Aufgaben, dem Funktionsinhalt, Qualifikationen, Rollensektoren, der Übermittlung der Rollennormen und von dem Rollenbackground die Rede.
- Unter dem "subjektiven Rollenmoment" wurden die Rollenwahrnehmung und -interpretation durch den Rolleninhaber (samt Rollenkonflikt), das Rollenlernen und der Vergleich der tatsächlich übermittelten mit den wahrgenommenen Rollennormen behandelt.
- Schließlich wurde das "Rollenhandeln" des Positionsinhabers als Grundlage für den Vergleich mit den Rollennormen zur Beurteilung seiner Eignung sowie für dessen eventuelle Beförderung herangezogen.

Hinsichtlich des Beitrages der analytischen Arbeitsbewertung zur Rollentheorie wurde eine theoretische Komponente im engeren Sinne und eine methodische unterschieden. Beide Komponenten wurden im Zusammenhang mit dem eigentlichen

Forschungsziel der Arbeitsbewertung gesehen: die Ermittlung des Ranges der Arbeitsrolle zur möglichst gerechten Gestaltung der Entgeltsdifferenzierung.

a) Die theoretische Komponente im engeren Sinne besteht, wie gesehen, in dem Hinweis auf die verschiedenen Dimensionen des Rollenphänomens. Weiterhin konnte festgestellt werden, daß die Arbeitsbewertung die Unterscheidung zwischen der rezeptiven und der funktionalen Seite der Rolle deutlich hervorhebt, und daß bei letzterer vor allem das objektive Moment herausgearbeitet wird, während die übrigen Momente anläßlich der Datenerhebung ebenfalls berücksichtigt werden.
Damit wird dem dynamischen Charakter des untersuchten Phänomens gebührend Rechnung getragen. Hinsichtlich des "objektiven Moments" wird von den einzelnen Verfahren der Arbeitsbewertung auf verschiedene Dimensionen der Arbeitsrolle hingewiesen, die jedoch vor allem vom REFA-Verband nicht deutlich voneinander abgegrenzt werden. Genannt wurden von letzterem die "Arbeitsaufgabe", die "Eingabe", die "Ausgabe", die "Betriebsmittel", die "Umgebungseinflüsse", die "anderen Einflüsse", der "Arbeitsablauf", die "Arbeitssituation" und die "Anforderungen". Diese Dimensionen werden von den übrigen Bewertungsverfahren im wesentlichen wiederholt bzw. noch weiter ergänzt: so wurde etwa noch auf die "Körperhaltung" des Rolleninhabers, auf die "Häufigkeit des Auftretens" einer Teilaufgabe, die "regelmäßige Arbeitszeit" und auf das "Aufgabenziel" hingewiesen.

b) Die methodische Komponente besteht, wie gesehen, in der Anwendung geeigneter Techniken zur Erhebung der Arbeitsrolle und der Messung ihres Qualifikationsgrades. Als Erhebungstechniken wurden die Beobachtung des Rolleninhabers und die Befragung der als relevant erachteten Personen angeführt. Dabei wurde vor allem auf den Institutionalisierungseffekt der Rollennormen hingewiesen, der durch die Vorbeugung eventueller Intrarollenkonflikte erreicht wird. In Bezug auf die Messung des

Qualifikationsgrades wurde vor allem auf den Beitrag hinsichtlich der Zergliederung der Arbeitsschwierigkeit in einzelne Dimensionen, deren Gewichtung und Definition sowie auf die Skalenkonstruktion hingewiesen. Dabei wurden auch die Vorteile betont, welche die Arbeitsbewertung gegenüber den in der soziologischen Schichtungsforschung verwendeten Verfahren bei der Ermittlung des Rollenranges bietet.
Als weiteres muß nun der Begriff der Arbeit bzw. der Arbeitsrolle deutlich herausgearbeitet werden, damit er von anderen Rollenarten unterschieden werden kann.

4.2 Abgrenzung der Arbeitsrolle

Eine Durchsicht der Literatur zeigt, daß in Bezug auf den Inhalt des Arbeitsbegriffs noch eine gewisse Unsicherheit herrscht. Als mögliche Gründe hierfür kann einmal die Tatsache angeführt werden, daß die angebotenen Definitionen des Begriffs oft nur für die Zwecke einer bestimmten Wissenschaftsdisziplin entwickelt wurden. So gibt es etwa den physikalischen, den physiologischen, den ökonomischen und den psychologischen Arbeitsbegriff. Zudem wird der Arbeitsbegriff oft auf unterschiedlichen Ebenen benutzt, wobei die einzelnen Autoren, ohne sich dessen bewußt zu sein, im gleichen Kontext meistens noch von einer Ebene zur anderen hinüberwechseln.

Eine eingehendere Beschäftigung mit dem Begriff "Arbeit" zeigt, daß dieser zumindest auf vier verschiedenen Ebenen verwendet werden kann: die des Individuums, der Organisation, der Gesellschaft und der Menschheit. Zwar weist der Arbeitsbegriff einige Dimensionen auf, die sich auf alle vier Ebenen erstrecken, so z.B. die ökonomische und bis zu einem gewissen Grade auch die ethische Dimension. Andererseits gibt es aber auch Dimensionen des Arbeitsbegriffs, die sich vorwiegend auf eine einzige Ebene beziehen: so läßt sich in sinnvoller Weise lediglich auf der Ebene des Individuums von "Arbeitsmotivation" sprechen, ebenso wie

von der "Arbeit als Auseinandersetzung (des Menschen) mit der Natur" lediglich auf der Menschheitsebene gesprochen werden kann.

Der Begriff der Arbeitsrolle ist sowohl auf die Ebene des Individuums, als auch auf die der lebenserwerbgewährenden Organisation bezogen. Da die Rolle jedoch stets als systembezogen zu betrachten ist (2.15), ist sie lediglich auf der Organisationsebene in ihrer konkreten Ausprägung eindeutig faßbar.

Lebenserwerbgewährende Organisationen sind dadurch charakterisiert, daß sie in der Verfolgung von produktiv orientierten Zielen den einzelnen Mitgliedern jeweils eine Aufgabe (Rolle) zuteilen (3.311), für deren Erfüllung ein Entgelt gewährt wird, das als ausschließliche oder überwiegende Quelle des persönlichen Erwerbs dient. Zu denken ist hier an Betriebe, Verwaltungen und bis zu einem gewissen Grade auch an Verbände.

Analog zu der Tatsache, daß in einem Betrieb bzw. Verwaltung die Mehrheit der Arbeitenden im allgemeinen als abhängig Beschäftigte zu betrachten ist, zeichnet sich das Arbeitsverhältnis in der Regel durch eine Reihe von typischen Merkmalen aus: Zu denken ist hier in erster Linie an die Abhängigkeit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber in Bezug auf seinen Lebensunterhalt, ferner an die spezifische Arbeitszeit sowie an die verschiedenen Möglichkeiten, die dem Arbeitgeber zur Verfügung stehen, um das Rollenverhalten seiner Beschäftigten im positiven oder negativen Sinne zu sanktionieren (etwa Belohnung durch Beförderung beim normkonformen Verhalten, Drohung mit Entlassung bei Nichterfüllung der Normen usw.). Bevor jedoch näher auf die Problematik der Arbeitsrolle eingegangen werden kann, gilt es noch genaue Kriterien anzugeben, um letztere von der Berufsrolle abzugrenzen.

Im Gegensatz zur an bestimmte Arbeitsplätze bzw. Arbeitsstätten gebundene Arbeitsrolle ist der Beruf nur als Funktion (Tätigkeit) innerhalb der arbeitsteiligen Volkswirtschaft aufzufassen und weist daher einen größeren Allge-

meinheitsgrad auf: Er ist etwas "Imaginäres" und erst über den Umweg der Arbeit "Sichtbares"[1]. Mit der Berufsbezeichnung wird ferner die allgemeine Qualifikation des jeweiligen Berufsinhabers angesprochen: Wurde jemand z.B. als "Konditor" ausgebildet, so ist er befähigt, die verschiedenen Arbeitsplätze im Bereich einer Fein- bzw. Zuckerbäckerei einzunehmen. Ferner ist der Beruf auf Dauer ausgerichtet, was bei der Arbeitsrolle nicht unbedingt der Fall sein muß[2].

4.3 Konstituierung der Arbeitsrolle

Nach Siebel[3] ist die Rolle als Austauschverhältnis zwischen System und Individuum aufzufassen, das sowohl durch Normen als auch durch Interessen strukturiert ist. Das gilt auch für die Arbeitsrolle. Hierbei verpflichten sich beide Kontrahenten gegenseitig - das System und das Individuum - zu einer bestimmten Leistungsabgabe: Die Forderungen des Systems an das Systemmitglied in der Verfolgung seiner Ziele gelten, wie gesehen, als die Rollennormen des Systemmitgliedes; dessen Forderungen an das System als Gegenleistung für die Erfüllung der Normen gelten als seine Interessen. Diese sind prinzipiell manigfaltiger Art: Als Hauptinteresse gilt zunächst die Existenzsicherung in Form des Lohnempfangs. Hierzu treten dann noch weitere Interessen hinzu, die im Grunde genommen mit der Tatsache zusammenhängen, daß der Mensch als ein typisch soziales Wesen zu betrachten ist, so daß er bereits bei der Übernahme einer Position in einem Betrieb bestimmte soziale Gewohnheiten, Eigenschaften und Bedürfnisse besitzt, auf deren Grundlage er sein Handeln zu gestalten versuchen wird.

Zur Erreichung der Systemziele wird von Seiten des Systems die formale Organisation geschaffen, die in einem System bewußt koordinierter Tätigkeiten besteht. Sie kann unter

---

1) Molle, Fritz: Leitfaden der Berufsanalyse. Köln und Opladen 1965, S.34.
2) Ebd., S.34.
3) Siebel, W.: Einführung ..., a.a.O., S.251.

zwei verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden, und zwar unter dem Aspekt der Struktur und dem des Prozesses. In der Literatur werden sie mit den Begriffen der "Aufbauorganisation" und der "Ablauforganisation" belegt.

Die Ablauforganisation beschäftigt sich mit der raumzeitlichen, zielgerichteten Strukturierung von Arbeitsprozessen. Unter diesem Gesichtspunkt definieren Kahn et al.[1] die Organisation als ein offenes, dynamisches System, das durch einen kontinuierlichen Prozeß von Input, Transformation und Output charakterisiert ist. Strukturierungsgegenstand können bei der Ablauforganisation sowohl Produktionsprozesse (Beschaffungs-, Fertigungs-, Lagerungs- und Absatzprozesse im Betrieb) als auch administrative Prozesse (Verwaltungs-, Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesse) sein[2]. Ein wichtiges Instrument zur Gestaltung der raumzeitlichen Abfolge von Maßnahmen der Aufgabenerfüllung ist das Arbeitsstudium[3].

Demgegenüber ist die Aufbauorganisation auf jene Teilklasse von Problemen und Handlungen ausgerichtet, die die Bildung funktionsfähiger Teileinheiten und deren Koordination im Hinblick auf die Zielerreichung des Gesamtsystems zum Gegenstand hat[4]. Mit anderen Worten heißt das, daß damit folgende Strukturmerkmale in ihrer Form festgelegt werden: die Arbeitsteilung durch die Stellenbildung, die Autoritätsstruktur (Machtverhältnisse), das Kommunikations- bzw. Informationssystem und die Rangstruktur der Stellen. Das Ergebnis dieser organisatorischen Regelungen, das oft in Form eines Schaubildes dargestellt wird (Organisationsplan), ist eine Gebildestruktur, bestehend aus

---

1) Kahn, Robert L.; Wolfe, Donald; Quinn, Robert P.; Snoek, J. Diedrich und Rosenthal, Robert A.: Organizational stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York, London, Sydney 1964, S.12.
2) Schweitzer, Marcell: Ablauforganisation, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/I, Stuttgart 1974, S.1.
3) REFA, Teil 1 ..., a.a.O., S.42 und 52.
4) Lehmann, Helmut: Aufbauorganisation, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/I, Stuttgart 1974, S.290.

Stellen (Arbeitsplätzen), die in Abteilungen zusammengefaßt sind und in wechselseitigen Beziehungen stehen.

Bei der Stellenbildung, die hier am meisten interessiert, wird von den Systemzielen ausgegangen. Dabei werden zunächst die zur Erreichung der Systemziele erforderlichen Aufgaben ermittelt und anschließend die dazu benötigten Menschen und materiellen Mittel in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht[1]. Die so gebildeten Stellen sind als aufgegebenes Handlungssoll, als Zielsetzung und Funktion der jeweiligen Stelleninhaber zu begreifen. Die Bewältigung der Stellenaufgabe erfolgt durch den Vollzug bestimmter Arbeitsprozesse[2].

Das Handlungssoll, welches das System dem einzelnen Arbeitsplatzinhaber auferlegt, soll, wie oben bereits betont (2.15) als funktionale Seite der Rolle bezeichnet werden. Da letztere in einem Austauschverhältnis zwischen System und Systemmitglied besteht, bildet ihre funktionale Seite die Grundlage für die Leistungsabgabe des Systems an das Individuum (rezeptive Seite der Rolle).

Zur Erreichung seiner Ziele geht das System als formale Organisation, der, wie gesehen, besonders das Merkmal der Planung anhaftet, von einem besonderen Menschenbild aus. Nach Mayntz[3] ist der Mensch für die formale Organisation "ein isoliertes, völlig rational denkendes und vernunftmäßig handelndes, egozentrisches und erwerbssüchtiges Wesen, das aber prinzipiell zu Kooperation und genauer Anordnungstreue bereit ist, sobald sein Lohnwunsch befriedigt wird". Außer Lohn, Aufstieg und formeller Anerkennung hat er keine weiteren Interessen und Bedürfnisse. Er ist zwar differenziert nach Geschlecht, Alter und Fähigkeiten; weitere sich darüber hinaus ergebende Unterschiede werden jedoch praktisch nicht berücksichtigt. Unter der Voraussetzung, daß die entsprechenden Fähigkeiten vorhanden sind, wird davon ausgegangen, daß jeder Mensch in je-

1) REFA, Teil 1 ..., a.a.O., S.42.
2) Kosiol, Erich: Aufbauorganisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.173.
3) Mayntz, Renate: Die soziale Organisation des Industriebetriebes. Stuttgart 1958, S.41.

der Position verwendbar ist und sich entsprechend dem formell gegebenen Schema verhält. Hinsichtlich der sozialen Differenzierung werden noch einige grobe Unterschiede zwischen Arbeitern und einfachen Angestellten einerseits und den leitenden Angestellten andererseits anerkannt. Von letzteren wird ein gewisses Maß an auf das Betriebsziel gerichteter Initiative und die Fähigkeit erwartet, Anordnungen für das Wohl des Betriebes treffen zu können. Von den Arbeitern und einfachen Angestellten wird demgegenüber in erster Linie Anpassungsfähigkeit, Ausdauer und Ausführungsgeschwindigkeit erwartet. Im übrigen wird formell das Wesen des Menschen durch seine Funktion im System als hinreichend definiert angesehen. Sofern im Betrieb bestimmte sozialpflegerische und sozialfürsorgerische Einrichtungen vorhanden sind, bedeutet dies auch die Anerkennung solcher Wesenszüge des Menschen, die über das oben gezeichnete Menschenbild hinausgehen[1].

Natürlich ist der Mensch als soziales Wesen mehr als dieses von der formalen Organisation verwendete Menschenbild. Es muß jedoch zugestanden werden, daß dieses sich am ehesten mit dem Wesen der formalen Organisation vereinbaren läßt und auch das einzige ist, auf dem sie zumindest als Ausgangspunkt aufbauen kann. Wie der Mensch auf die ihm von der formalen Organisation vorgeschriebene Rolle reagiert und wie er dabei seinen Interessensspielraum zu erweitern sucht, soll in den Abschnitten 4.53 und 4.54 noch ausführlich dargelegt werden. Durch die mehr oder weniger originelle Reaktion des Menschen auf das vorgeschriebene Handlungssoll entstehen entsprechend größere oder kleinere Abweichungen von dem formalen Organisationsplan mit formal nicht geplanten bzw. beabsichtigten Abläufen und Phänomenen, die in der Literatur mit dem Begriff der "informellen Organisation" belegt werden[2]. Aus dem Zusammenspiel zwischen geplanten und ungeplanten Elementen entsteht dann

---

1) Mayntz, R.: Die soziale Organisation ..., a.a.O., S.41 ff.
2) Ebd., S.13.

die in der Wirklichkeit vorfindliche "Ist-Struktur" des Betriebes[1].

4,4 Zentrale und periphere Rollenelemente

Wie die meisten Rollen ist auch die Arbeitsrolle vor allem von ihrer funktionalen Seite her gekennzeichnet. Nach der vorhergegangenen Grundlegung soll daher lediglich auf diesen Aspekt näher eingegangen werden. Die rezeptive Seite der Rolle braucht demgegenüber hier nicht weiter behandelt zu werden. Es empfiehlt sich, bereits zu Beginn dieses Abschnitts eine wichtige begriffliche Unterscheidung über den funktionalen Aspekt der Arbeitsrolle zu treffen: Dies ist die Unterscheidung zwischen den peripheren und den zentralen Rollenelementen[2]. Während die zentralen Rollenelemente sich auf die Normkonstellation einer Rolle beziehen, welche die Rolle im engeren Sinne in ihrem Zweck innerhalb des Sozialsystems konstituieren, gelten die übrigen Normen als periphere Rollenelemente. So bestehen etwa die zentralen Elemente der Rolle des Volksschullehrers im fachlichen Unterricht und in der pädagogischen Betreuung der Schüler, während die Regeln für Kleidung, für pünktliches Erscheinen in der Schule sowie für das persönliche Benehmen auch außerhalb der Dienstzeit periphere Rollenelemente sind. Letztere können sowohl arbeitsplatzgebunden sein, als auch unabhängig vom Arbeitsplatz auftreten. So können etwa in einem größeren Betrieb einheitliche Bestimmungen für Arbeiter einer Abteilung, für sämtliche Arbeiter, für Angestellte oder für die gesamte Belegschaft bestehen. Ihr Geltungsbereich kann sich entweder ausschließlich auf den Betrieb erstrecken (etwa Mahlzeitregelung in der Kantine) oder auch die Freizeit außerhalb des Betriebes mit einschließen: So ist es den Kollegen und Vorgesetzten eines leitenden Angestellten etwa nicht gleichgültig, ob dieser

---

1) Kluth, H.: Soziologie der Großbetriebe, a.a.O., S.20.
2) Scheuch, Erwin K. und Kutsch, Th.: Grundbegriffe der Soziologie. 1 Grundlegung und elementare Phänomene. Stuttgart 1972, S.87 ff.

einer bestimmten Sekte oder einer Extremistenpartei angehört oder nicht.

Wenn von "Rolle" die Rede ist, so sind gewöhnlich die zentralen Elemente gemeint, da sie eine Arbeitsrolle am ehesten konstituieren. Wie deutlich wurde, sind zudem die peripheren Elemente meistens nicht dazu geeignet, zwei Rollen voneinander zu unterscheiden. Im folgenden soll daher auf letztere nicht weiter eingegangen werden.

4.5 Momente der Arbeitsrolle

4.51 Übersicht

Vor allem um die innere Dynamik der Arbeitsrolle besser aufspüren zu können, empfiehlt es sich, diese für analytische Zwecke in mehrere logische Momente aufzuteilen. Diese Dynamik wird dann in erster Linie durch die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Momenten deutlich. Auf der Grundlage des oben angesammelten Materials bei der Durchsicht der Rollenliteratur (2.1, 2.15) können vier verschiedene Momente der funktionalen Seite der Rolle unterschieden werden. Diese sind: das objektive Moment, das subjektive Moment, das Rollenhandeln und die Kontrolle des Rollenhandelns.

4.52 Das objektive Moment der Rolle

4.521 Die Aufgabe und ihre Dimensionen

4.5211 Allgemeines

Das objektive Moment, welches durch die Arbeitsbewertung besonders herausgearbeitet wurde, wird im wesentlichen durch die dem einzelnen Arbeitsplatzinhaber übertragene Aufgabe charakterisiert (formal definierte Rolle). Anstelle der Bezeichnung "Aufgabe" findet man in der Literatur auch vielfach die Ausdrücke "Funktion" oder "Tätigkeit".

Analog zur formalen Organisation kann auch die Aufgabe (Handlungssoll), die einem Arbeitsplatz übertragen wird, unter zwei Aspekten betrachtet werden, und zwar unter dem statischen und unter dem dynamischen Aspekt. Diese doppelte Betrachtungsweise ist auch der Anlaß für die Unterteilung der Aufgabe in zwei Komponenten[1]: in ein "Ziel" und einen "Weg".

Als weitere Dimensionen der Aufgabe sind noch der Kommunikationsaspekt und die Qualifikationen zu nennen.

4.5212 Das Ziel

Das Ziel bezeichnet den Endzustand, den es anzustreben gilt. In ihrem Zielaspekt läßt sich die Aufgabe in verschiedene Ebenen unterteilen, woraus sich dann eine Hierarchie von Zielen ergibt, die jeweils einen unterschiedlichen Allgemeinheitsgrad aufweisen. Bisweilen stellt sich heraus, daß der Arbeitsplatz aus recht heterogenen Teilzielen besteht, was letzten Endes eine Folge davon sein kann, daß die in Frage stehende Rolle aus weitgehend unabhängigen Segmenten besteht (vgl. etwa die "Tätigkeitenliste" der KGsT im Anhang).

4.5213 Der Weg

Der "Weg" gibt Aufschluß über den Prozeß bzw. über das Aktionsprogramm, das zu dem Endzustand (Ziel) führt. Bei der Arbeitsbewertung wird der "Weg" unter der Rubrik "Arbeitsablauf" beschrieben. Auch die Ausdrücke "Ausführung" oder "Durchführung" können zur Bezeichnung des hier zur Diskussion stehenden Sachverhalts verwendet werden, denn jede Ausführung bzw. Durchführung setzt bereits ein Ziel voraus. Grundsätzlich kann es verschiedene Wege geben, die zu demselben Ziel führen. Mit anderen Worten heißt das, daß das Ziel zu einem Fixpunkt einer ansonsten recht variablen

1) Vgl. Kosiol, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin 1959, S.24; Florin, P.: Die Stellenanforderungen ..., a.a.O., S.9 ff. und 190 ff.

Ausführung wird[1]. Daraus kann jedoch nicht die Schlußfolgerung gezogen werden, daß der Weg bei der Aufstellung von Zielen absolut zweitrangig sei: "... zwar bestimmt das Ziel die Durchführung, aber ohne Reflexion der Realisierungsbedingungen ist die Aufstellung von Zielen sinnlos". Nur realisierbare Ziele sind handlungsrelevante Ziele[2].

Analog zum Ziel kann auch der Weg weiter unterteilt werden, was zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsvorgänge führt, die sich ihrerseits aus mehreren Stufen zusammensetzen: elementare, in Handgriffen sich erschöpfende Arbeiten kann man als Verrichtung bezeichnen. Auch die Verrichtung kann je nach dem zu verfolgenden Zweck noch weiter in einzelne Handgriffe und Griffelemente zerlegt werden[3]. Unabhängig von der Zerlegung des "Weges" in einzelne Vorgänge usw. können bei ihm folgende Dimensionen unterschieden werden: das Objekt, der Einsatz von Handlungen, die Arbeitsmittel, der Raum, die Zeit und der Spielraum, der dem Arbeitsplatzinhaber gewährt wird.

(1) Zwar wird das Objekt als besondere Dimension der Arbeitsrolle von allen behandelten Verfahren der Arbeitsbewertung betont, jedoch wird es, wie im Falle des REFA-Modells, nicht immer deutlich von anderen Dimensionen unterschieden. Als Objekte können materielle Gegenstände, Energien, Informationen, Ideen, aber auch Menschen gelten, die es im Sinne des Aufgabenziels zu bearbeiten gilt (etwa Veränderung des Zustandes, der Form, der Lage usw.). Kreative Aufgaben unterscheiden sich von den übrigen dadurch, daß in ihnen die Ideen, die es in origineller Weise zu verwirklichen gilt, oft erst geschöpft werden müssen, bevor sie verwirklicht werden.

(2) Die Bearbeitung des Objekts im Sinne des Aufgabenzieles setzt den Einsatz von bestimmten Handlungen voraus, die in ihrem Zustandekommen oder in ihrem Verlauf

1) Volpert, Walter: Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung. Köln 1974, S.19.
2) Ebd., S.19.
3) Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Arbeitsuntersuchungen ..., a.a.O., S.17.

durch Informationen gesteuert werden. Sofern von einem Arbeitsbewertungsverfahren eine Schilderung des Arbeitsablaufs vorgesehen ist, wird auf die einzelnen Handlungen eingegangen. Der Informationsverarbeitungsprozeß wird dabei jedoch nicht immer genügend berücksichtigt.

Eine Information wird als "zweckorientiertes Wissen", das auf die Realisierung des in Frage stehenden Aufgabenzieles gerichtet ist, definiert[1]. Die Informationsaufwendung im Sinne der Handlungsvorbereitung setzt auf der logischen Ebene zumindest zwei Momente voraus, die in der Praxis jedoch nicht immer streng auseinanderzuhalten sind: den Informationsempfang (mit eventueller Speicherung) und die Informationsverarbeitung. Hinsichtlich des ersteren Moments ist es oft der Fall, daß der Einzelne die Information bereits in Form von fachlichem Wissen oder Erfahrung mit sich bringt, was jedoch eine spezielle Verarbeitung für den konkreten Fall nicht auszuschließen braucht. Diese Informationsart wird bei der Arbeitsbewertung meistens unter den Anforderungsarten "Erfahrung" und "Fachwissen" berücksichtigt. Bringt der Einzelne die erforderlichen Informationen nicht in ihrer Gesamtheit bereits in Form von Erfahrung oder fachlichem Wissen zu einer Handlung mit, so muß er sie sich in irgendeiner Weise verschaffen, z.B. durch Beobachtung der Lage, durch Konsultation eines Informationsspeichers (Datenbank, Bibliothek, Arbeitsunterlagen), durch Konsultation anderer Personen usw. Auch dieser Sachverhalt wird gelegentlich im Rahmen der Arbeitsbeschreibungen berücksichtigt (vgl. etwa das REFA-Modell).

Die Informationsverarbeitung (im allgemeinen als Denkprozeß zu umschreiben) kann je nach dem konkreten Fall in einem mehr oder minder komplexen Vorgang bestehen. Als mögliche Dimensionen können hier u.a. folgende genannt werden: das Vergleichen, das Bewerten, das Klas-

1) Berthel, Jürgen: Information, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/2. Stuttgart 1975[4], S.1866.

sifizieren, das Analysieren, das Abstrahieren, das Kombinieren, das Antizipieren, das Entwerfen und das Schlußfolgern[1]. Irgendeine Schlußfolgerung ist jedoch stets erforderlich, falls die Handlung eingeleitet bzw. fortgesetzt werden soll. Auf die Denkprozesse wird von Seiten der Arbeitsbewertung im allgemeinen nicht unmittelbar eingegangen.
Bei der Durchführung der Handlung selbst erhält der Einzelne die Informationen durch Rückkoppelung mit der Umwelt, indem er bestimmte Signale, die als Träger von Information gelten, wahrnimmt. Signale können einen unterschiedlichen Komplexitätsgrad (Menge der gleichzeitig auftretenden Signale), unterschiedliche Größenverhältnisse und einen unterschiedlichen Verbindlichkeitsgrad (d.h. inwieweit sie unbedingt beachtet werden müssen oder nicht) aufweisen[2]. Aber auch hier sind Informationen, die der Einzelne bereits mit sich bringt, von Bedeutung. Auch dieser Aspekt der Arbeitsrolle findet im allgemeinen keine unmittelbare Berücksichtigung bei der Arbeitsbewertung.
Bei der Informationsverarbeitung während der Handlung ist es jedoch nicht immer möglich, eine eindeutige Grenze zwischen dem Denken einerseits und dem rein reaktiven Verhalten andererseits zu ziehen.

(3) Die Handlung des arbeitenden Menschen kann durch den Einsatz von Arbeitsmitteln erleichtert, ergänzt oder ersetzt werden[3]. Diese Dimension der Arbeitsrolle wird im allgemeinen von der Arbeitsbewertung deutlich herausgearbeitet. Als Arbeitsmittel können Vordrucke, Werkzeuge, Geräte (Maschinen) usw. gelten. Auch für den Empfang und die Verarbeitung von Informationen können Arbeitsmittel eingesetzt werden. Je nach den konkreten Verhältnissen, in denen Arbeitsmittel eingesetzt werden, wie etwa bei Kern und Schumann (3.322224)

---

1) Bürgi, A.: Die Analyse von Berufen ..., a.a.O., S.250 ff.
2) Ebd., S.246 f.
3) Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Arbeitsuntersuchungen ..., a.a.O., S.15.

ersichtlich ist, kann man verschiedene Technisierungsstufen unterscheiden, die jeweils mit charakteristischen Anforderungsstrukturen an den arbeitenden Menschen verbunden sind. Je mehr sich die Entwicklung dabei von der manuellen in Richtung automatisierte Ausführung bewegt, desto eher nimmt der Rolleninhaber eine steuernde, regelnde oder lediglich noch überwachende Funktion bei der Aufgabenerfüllung wahr[1].

(4) Der Raum bezeichnet die physische Umwelt, innerhalb derer sich der Positionsinhaber zur Erledigung seiner Arbeit befindet. Dazu zählen auch das Raumklima (Temperatur, Luftbewegung und Feuchtigkeit), die Lichtverhältnisse, die eventuell vorhandenen Immissionen (Dämpfe, Gerüche, Geräusche, Erschütterungen, Staub u.ä.), die ablaufenden Vorgänge, die Ausstaffierung des Arbeitsplatzes und die erforderliche Körperhaltung bei der Aufgabendurchführung. Viele Arbeitsplätze zeichnen sich zudem dadurch aus, daß sie nicht an einem bestimmten Ort, sondern an mehrere Orte gebunden oder gar durch eine grundsätzliche Ortsheterogenität gekennzeichnet sind.
Wie gesehen, werden die räumlichen Aspekte einer Rolle nicht nur von der Arbeitsbewertung, sondern auch bereits von einzelnen Beiträgen zur Erfassung der Berufsrolle betont (2.23).

(5) Aus der "Tätigkeitsliste" der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung sowie aus weiteren Modellen der Arbeitsbeschreibung geht hervor, daß jede Aufgabe bzw. Teilaufgabe bestimmte Relationen zum Faktor "Zeit" aufweist. Diese sind jedoch meistens von einer komplexeren Art als man beim ersten Blick annimmt:
- So weist jede Aufgabe bzw. jeder Aufgabenabschnitt eine bestimmte Dauer auf. Besteht die Aufgabe lediglich aus einer Verrichtung, die nur von kurzer Dauer ist, so ist damit eine repetitive Aufgabe gegeben. Besteht die Aufgabe aus mehreren Verrichtungen, die

1) Vgl. Kern, H. u. Schumann, M.: Industriearbeit ..., a.a.O.

sich in größeren oder kleineren Abständen wiederholen, so ist damit eine zyklische Aufgabe gegeben (3.322224). Daneben kann es aber auch Aufgaben geben, deren Einzelabschnitte sich prinzipiell nicht oder wegen der besonderen Umstände nur in begrenztem Umfang wiederholen.

- Manche Arbeitsplätze erfordern eine ganz bestimmte Arbeitszeit, während andere durch eine variable Arbeitszeit gekennzeichnet sind (regelmäßige versus unregelmäßige Arbeitszeit).
- Einige Arbeitsplätze gestatten dem Arbeitsplatzinhaber, daß er seine Zeit nach Gutdünken einteilt, während andere keine Freiheit zur zeitlichen Gestaltung zulassen.
- Es gibt Arbeitsplätze, die ein natürliches Tempo zulassen, d.h. daß das Individuum so arbeitet, wie es seiner Natur entspricht, während bei anderen Aufgaben das Tempo durch die Betriebsmittel oder durch sonstige Sachzwänge vorgegeben ist.
- Die Aufgaben unterscheiden sich auch dadurch, ob sie gegenwarts-, vergangenheits- oder zukunftbezogen sind: Bei gegenwartsbezogenen Aufgaben beschäftigt sich der Arbeitende mit Problemen der Gegenwart (etwa Taxifahrer), während er es bei vergangenheits- oder zukunftbezogenen Arbeiten mit Problemen der Vergangenheit (etwa Kriminalbeamte) oder Zukunft (etwa Städteplaner) zu tun hat.
- Wird eine homogene Aufgabe in Bezug auf den "Weg" in mehrere Etappen zerlegt, so muß bei der Ausführung eine bestimmte Reihenfolge (zeitliches Nacheinander) eingehalten werden, was bei heterogenen Aufgaben automatisch der Fall ist.

  Wie sich aus der Analyse im vorherigen Kapitel ergeben hat, werden von der Arbeitsbewertung lediglich die Aspekte der "Dauer" sowie der "Arbeitszeit" berücksichtigt.

(6) Das Sozialsystem bestimmt nicht nur, welche Aufgaben dem einzelnen Mitglied zufallen, sondern legt meistens

auch noch fest, mit welchem Spielraum der Einzelne den Weg zur Aufgabenerfüllung frei gestalten kann. Der Spielraum kann von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz verschieden sein. Bei einem maximalen Spielraum ist das Ziel nur grob angegeben, und der Weg dazu bleibt völlig offen, wie z.B. bei einem Forschungsprojekt, das einem Wissenschaftler übergeben wird. Dagegen ist bei einem minimalen Spielraum nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg dazu in allen Einzelheiten vorgegeben. Ein Beispiel hierfür ist die Fließbandarbeit, bei der sogar sämtliche Bewegungen in ihrer Abfolge vorprogrammiert sind.
Der "Aufgabenspielraum" stellt eine Dimension dar, die einen allgemeinen Eingang in die Arbeitsbewertung gefunden hat.

4.5214 Der Kommunikationsaspekt

Der Kommunikationsaspekt des Arbeitsplatzes ist eine Resultante der Tatsache, daß dieser als Rolle in ein Sozialsystem eingebettet ist und somit mit anderen Rollen in Beziehung steht. Die Stellung der Rolle im Rollengefüge des Systems wurde oben, wie gesehen (2.15), überwiegend mit dem Begriff der "Position" belegt. Die Beziehungen können entweder herrschaftlicher Art (zwischen Vorgesetztem und Untergebenem) oder kooperativer Art sein. Durch seine Stellung im Unterordnungs-Überordnungsverhältnis (Herrschaftsverhältnis) wird dem Positionsinhaber ein offizieller Rang durch die Repräsentanten des Systems zugewiesen, der eine der Hauptgrundlagen für die Gestaltung der rezeptiven Seite der Rolle ist. Je nach der Stellung im Herrschaftsverhältnis werden zwischen ausführenden, überwachenden und leitenden Aufgaben unterschieden.

Die Beziehungen kooperativer Art können sich entweder auf den Informationsaustausch beschränken oder so weit ausgedehnt werden, daß sie auch die praktische Kooperation einschließen. Im letzteren Sinne wurden in der Literatur bereits verschiedene Kooperationsarten herausgearbeitet, wie

etwa die teamartige, die gefügeartige und die kolonnenartige Kooperation[1].

Auch die Informationsbeziehungen können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden. Grob kann man hier zunächst zwischen Rede- und Schreibleistungen unterscheiden, die ihrerseits wiederum weiter unterteilt werden können. Für die Redeleistungen kommen etwa folgende Kategorien in Betracht: Besprechen, Argumentieren, Befragen, Beraten usw.

Von den Arbeitsbewertungsverfahren werden meistens lediglich die Herrschaftsbeziehungen des Rolleninhabers explizit, d.h. unter einer besonderen Rubrik betont, während auf die Beziehungen kooperativer Art lediglich beiläufig hingewiesen wird.

4.5215 Die Qualifikationen

Wie sich im vorherigen Kapitel herausstellte, wird bei der Arbeitsbewertung mit der Beschreibung der Arbeit der Zweck verfolgt, die bei Normalleistung geforderten Qualifikationen zu erfassen.

Mit dem Qualifikationsbegriff werden die Voraussetzungen persönlicher Art bezeichnet (Kenntnisse, geistige und körperliche Fähigkeiten und Fertigkeiten), die zur erfolgreichen Bewältigung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind und die von jedem potentiellen Arbeitsplatzinhaber[2] erfüllt werden müssen. Diese Voraussetzungen können in aktive (z.B. ein bestimmtes Können) und passive Eigenschaften (etwa die Fähigkeit, etwas ertragen zu können) unterteilt werden[3].

Die Qualifikationen sind zunächst einmal eine Resultante sämtlicher vorher genannten Dimensionen der objektiven Seite der Rolle. Wie gesehen, erfordert ihre Erfassung des-

1) Vgl. etwa Popitz, H.; Bahrdt, H.P., Jüres, E. u. Kesting, H.: Technik und Industriearbeit... a.a.O., S.66 f.
2) Hierbei wird meistens von einem imaginären, durchschnittlichen Arbeitsplatzinhaber, der normal geeignet und eingearbeitet ist, ausgegangen (vgl. den Begriff der "Normalleistung" in 3.311).
3) Auf diesen Begriff soll im Abschnitt über das subjektive Rollenmoment noch näher eingegangen werden.

halb eine genaue Analyse dieser Dimensionen, weil jeder Arbeitsplatz, sofern er zumindest in einer Dimension eine von den übrigen Arbeitsplätzen abweichende Struktur aufweist, bereits ein einmaliges Qualifikationsprofil hat.

Das geforderte Qualifikationsprofil der formalen Rolle ist weiterhin abhängig von der relativen Anpassung der Arbeitsbedingungen an die menschlichen Eigenschaften und Fähigkeiten sowie von der Zusammensetzung der einzelnen Teilaufgaben, die den Arbeitsplatz ausmachen[1]. Ob eine Arbeit dem Menschen angepaßt ist oder nicht, wird sich spätestens daran erweisen, wie dieser die Arbeit bei der Ausführung erlebt und wie er damit fertig wird.

4.522 Übermittlung der formalen Rolle im Handlungszusammenhang des Systems

Nicht immer wird der Arbeitsplatzinhaber über den Inhalt seiner Rolle durch eine Arbeitsplatzbeschreibung in Kenntnis gesetzt. Dies geschieht bisher noch immer nur in Ausnahmefällen. In der Regel wird der Rolleninhalt dem einzelnen durch seine Vorgesetzten und durch die Arbeitskollegen übermittelt (2.2413; 2.2415)[2]. Selbst wo Arbeitsplatzbeschreibungen vorhanden sind, dienen sie meistens nur der Einweisung des Individuums in seine Rolle oder werden in gravierenden Fällen zur Konfliktlösung herangezogen. Da die formale Organisation und entsprechend auch die formal definierte Rolle nicht alle Einzelheiten eines Handlungs-

---

1) Kirchner, Johannes-Heinrich und Rohmert, Walter: Problemanalyse zur Erarbeitung eines arbeitswissenschaftlichen Instrumentariums für Tätigkeitsanalysen, in: Kirchner, Johannes-Heinrich; Rohmert, Walter; Volpert, Walter; Pornschlegel, Hans und Schrick, Gerd: Arbeitswissenschaftliche Studien zur Berufsbildungsforschung. Ansätze zu einer interdisziplinären Forschungsstrategie. Hannover 1973, S.17.

2) Sofern Vorgesetzte und Arbeitskollegen dabei die Gelegenheit wahrnehmen, auch ihre Interessen durchzusetzen, können dem Einzelnen vom Standpunkt des Systems disfunktionale Normen übermittelt werden.

ablaufs vorsehen können[1], wird dadurch die Möglichkeit zur Entstehung diskrepanter Rollennormen innerhalb einer Rolle eröffnet. Diese haben ihren Ursprung zunächst in der Organisation selbst. Ihre multiplen Ziele können nicht alle gleichzeitig angestrebt werden, da sie sich oft widersprechen. Zu erwähnen wären hier etwa folgende Dilemmas, mit denen die Organisation im Laufe der Zeit konfrontiert wird: Kontrolle versus innerer Frieden, Zentralisation versus Dezentralisation, Spezialisierung versus Arbeitsplatzerweiterung usw. Weitere Probleme entstehen durch den technischen Wandel, durch die materiellen Ressourcen und durch die Systemumwelt[2]. All diese Faktoren und viele andere können dazu führen, daß an den Inhaber einer thematischen Position mehr oder weniger diskrepante Zumutungen gerichtet werden. Diese Faktoren wären also strukturell bedingt.

Eine weitere Ursache dafür, daß ein Positionsinhaber mit diskrepanten Rollennormen konfrontiert wird, kann darin bestehen, daß er sich durch Bezugspersonen- bzw. Gruppen außerhalb des Systems, die ein Interesse an seinem Handeln haben, beeinflussen läßt (2.22124; 2.2415). Darauf soll im nächsten Abschnitt noch eingegangen werden.

4.53 Das subjektive Rollenmoment

4.531 Überblick

Im subjektiven Moment der Rolle soll die Auseinandersetzung des Einzelnen mit der ihm formal zugewiesenen Rolle, d.h. all das, was sich vor der sichtbaren Handlung oder als deren unmittelbaren Begleiterscheinung im Individuum abspielt, im Vordergrund der Betrachtungen stehen. Mit der Hervorhebung des subjektiven Moments der Rolle, das zwischen dem

1) Der Entwurf eines Organisationsplans, in dem jede Einzelheit vorgesehen wäre, würde eine immense Anstrengung erfordern; zudem wären die Kosten im Verhältnis zum Ergebnis sehr hoch und mit jeder Veränderung in der Umgebung müßte auch der Plan geändert werden.
2) Levinson, D.J.: Role, Personality ..., a.a.O., S.179.

objektiven Moment und dem des Rollenhandelns zu orten ist, soll somit die Grundlage für eine möglichst adäquate Erfassung sowohl der Variablen des tatsächlichen Rollenverhaltens als auch der Strukturen des Handlungserlebnisses geschaffen werden[1]. Beide Fragenkomplexe hängen, wie noch zu zeigen sein wird, innerlich eng miteinander zusammen.

4.532 In der Literatur vertretene Theorien über die Auseinandersetzung des Einzelnen mit seiner Rolle

Über die Anpassung des Individuums an seine formal zugewiesene Rolle innerhalb der Organisation und folglich über die Determinanten des tatsächlichen Rollenverhaltens werden in der Literatur verschiedene Positionen vertreten, die sich entweder mehr der einen oder der anderen von zwei Extrempositionen nähern. Dabei behauptet die eine Position, daß das Individuum lediglich als ein Zahn im Apparat der Organisation zu betrachten sei, das in seinem Denken und Handeln völlig durch die Forderungen der Organisationsstruktur determiniert werde. Entsprechend wird angenommen, daß eine große Übereinstimmung zwischen den Rollennormen, der Rolleninterpretation und dem Rollenhandeln besteht (vgl. etwa 2.123). In der Theorie der bürokratischen Orga-

1) Die hier gestellte Aufgabe, d.h. die Erfassung des genannten Sachverhalts, läßt sich am ehesten mit Hilfe der phänomenologischen Methode bewältigen, der es primär um die Beschreibung dessen geht, wie das Individuum die Welt wahrnimmt und auf sie reagiert. Auf diese Methode, die auf die Philosophie E. Husserls zurückzuführen ist (vgl. Husserl, E.: Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendentale Phänomenologie - Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie, in: "Husserliana", Bd. VI, Haag 1954) und eng mit dem "Symbolischen Interaktionismus" verwandt ist, kann hier im einzelnen nicht eingegangen werden. Es sei deshalb lediglich verwiesen auf folgende Werke: Schuetz, Alfred: Collected Papers (3 Bd.), The Hague 1962-66; ders.: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Wien 1960^2; Natanson, Maurice (Hrsg.): Phenomenology and the social sciences. Bd. I, Evanston 1973; Berger, Peter und Luckmann, Thomas: The social construction of reality. A treatise in the Sociology of knowledge. New York 1967; Bahrdt, H.P.: Industriebürokratie, a.a.O.; Pöhler, Willi: Information und Verwaltung. Stuttgart 1969.

nisation, so wie sie etwa von Max Weber[1] vertreten wurde, wird diese Annahme wie folgt begründet: Die durch die Organisation gestellten Normen werden von den Mitgliedern internalisiert und somit auch in ihren Rollenkonzeptionen automatisch widergespiegelt. Die Mitglieder wissen, was von ihnen verlangt wird und bemühen sich, auch danach zu handeln: das individuelle Handeln wird demnach die strukturellen Normen reflektieren, denn neben der Internalisierung der Normen verfügt das System noch über einen weiteren Mechanismus der Normdurchsetzung, die Androhung von Sanktionen.

Daß diese eben genannte Position einseitig ist, liegt auf der Hand: Oben wurde bereits darauf hingewiesen, daß u.a. die Organisationen in ihrem Integrationsgrad variieren, die momentan zu verfolgenden Ziele sich widersprechen und unvorhergesehene Ereignisse eintreten können, die eine Umdisponierung erforderlich machen.

Aber auch die Position der Psychoanalytiker, die dem anderen Extrem verfallen sind, ist meistens ebenso einseitig: Es wird nämlich behauptet, daß das Rollenhandeln völlig durch unbewußte Persönlichkeitsfaktoren determiniert werde[2]. Die individuelle Anpassung an die formale Rolle kann vielmehr verschiedene Formen annehmen, die je nach dem Spielraum und den wahrgenommenen Sanktionsmöglichkeiten von der völligen Anpassung bis zur scheinbaren Anpassung und Sabotage reicht. Letzteres wird aber kein Dauerzustand sein können, denn irgendwie muß zwischen dem Individuum und der Organisation eine Form des Kompromisses gefunden werden, die für beide auf die Dauer tragbar ist.

Die hier zu vertretende Position über die Anpassung des Individuums an seine Rolle liegt zwischen den beiden genannten Extrempositionen, so daß nicht nur von einer Wirkung der Organisation auf das Individuum auszugehen ist, sondern auch von einer Wirkung des Individuums auf die Organisation. Auf welchen Punkt des Kontinuums zwischen den

1) Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O., S.1058 f.
2) Levinson, D.J.: Role, Personality ..., a.a.O., S.178.

beiden Extrempositionen der konkrete Fall jeweils einzuordnen ist, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, wobei der Handlungsspielraum und der Rang des Einzelnen jedenfalls eine wichtige Rolle spielen dürften.

4.533 Die Rollenübernahme durch den Einzelnen

Auf die Tatsache, daß die "Ist-Struktur" eines Betriebes von dem formalen Organisationsplan abweichen kann, wurde oben bereits hingewiesen (4.3). Dafür gibt es, wie angedeutet, mehrere Gründe. Von diesen sollen im folgenden diejenigen erörtert werden, die mit dem einzelnen Systemmitglied zusammenhängen. Zu erwähnen sind dabei jedoch auch die Maßnahmen, die von Seiten des Systems ergriffen werden, um eine disfunktionale Anpassung des Individuums an seine Rolle möglichst zu vermeiden.

Bei der Rollenübernahme durch das Individuum kann man auf der logischen Ebene folgende Momente unterscheiden, die dem Rollenhandeln vorausgehen, in der Praxis jedoch nicht immer genau voneinander zu trennen sind (2.13; 2.22122; 2.2311; 2.2413; 2.2415):

- die Rollenwahrnehmung,
- die Rolleninterpretation und
- die Entscheidung zum Handeln.

Was die Erkenntnis der Welt durch den Menschen betrifft, so herrscht weitgehend Übereinstimmung darüber, daß die Wahrnehmung nicht etwas passives, sondern immer bereits ein schöpferischer Akt ist: Durch seine Wahrnehmungsakte strukturiert der Mensch die Welt außerhalb seines Selbst. Er nimmt keine isolierten Gegenstände wahr, sondern Ganzheiten, die er mit anderen Ganzheiten in Beziehung setzt[1].

Mit anderen Worten bedeutet dies, daß obwohl die Wahrnehmung und Interpretation als besondere Momente logisch von-

1) Vgl. etwa Mayntz, R.; Holm, K. u. Hübner, P.: Einführung ..., a.a.O., S.9; Tiryakian, Edward A.: Sociology and Existential Phenomenology, in: Natanson, M. (Hrsg.): Phenomenology and the Social Sciences, a.a.O., S.195; Parsons, Talcott: Zur Theorie sozialer Systeme. Hrsg. von Jensen, Stefan. Opladen 1976, S.69.

einander zu trennen sind, die Phänomene bzw. Gegenstände bereits beim Wahrnehmungsakt selbst interpretiert werden: Etwas wird als zu diesem oder jenem Begriff zugehörig wahrgenommen, so daß Wahrnehmung und Interpretation als untrennbar miteinander verbunden sind. Da das Individuum somit nicht auf die objektive Welt reagiert, so wie sie außerhalb des Selbst und der Erfahrung existiert, sondern auf deren bewußte oder unbewußte Repräsentation im Selbst als Folge von Wahrnehmungsakten, können daraus in Bezug auf das Phänomen der Arbeitsrolle zwei wichtige Begriffe abgeleitet werden: die "objektive Rolle" und die "wahrgenommene Rolle". Unter "objektiver Rolle" werden die Rollennormen verstanden, die vom System bzw. von den Bezugspersonen tatsächlich an den thematischen Positionsinhaber gestellt werden; unter "wahrgenommener" bzw. "zugeschriebener Rolle" werden die Rollennormen verstanden, so wie sie vom Positionsinhaber wahrgenommen bzw. von ihm seinen Bezugspersonen zugeschrieben werden.

Nach der Rollenwahrnehmung und -interpretation muß als weiteres theoretisches Moment die Entscheidung zum Handeln vorausgesetzt werden, obwohl diese in der Praxis oft durch Habitualisierung nicht mehr bewußt stattfinden mag.

Die Faktoren, die einen Einfluß auf den Einzelnen bei der Rollenübernahme ausüben, lassen sich in drei Kategorien einteilen: neben subjektiven und strukturellen Faktoren gibt es noch solche, die mit der Verwicklung des Einzelnen in anderen Sozialsystemen zusammenhängen.

a) Als subjektive Faktoren sollen solche bezeichnet werden, die von der Persönlichkeit des Einzelnen ausgehen:
   - Zu erwähnen ist hier an erster Stelle der Faktorenkomplex, der mit dem Begriff "kulturelles Erbe" als Ergebnis der durchlaufenen Sozialisierungsinstanzen und der bereits innegehabten Rollen umschrieben werden kann, denn es kann davon ausgegangen werden, daß die vom Individuum gemachten Erfahrungen jeweils mehr oder weniger deutliche "Spuren" in seiner Persönlichkeit hinterlassen. In Erkenntnis dieser Tatsache wird

bei Bewerbungen auf vakante Positionen im allgemeinen großen Wert auf den Lebenslauf des Kandidaten gelegt, der meistens noch in Handschrift zu liefern ist.

- Während das "kulturelle Erbe" im allgemeinen als Produkt der Interaktion mit der sozialen Umgebung des Individuums zu betrachten ist, sind die "Anlagefaktoren" als geerbte Faktoren zu definieren. Ein Beispiel hierfür wäre etwa das musikalische Talent oder allgemein die Berufsneigung. Es muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß Anlagefaktoren selten in ihrer ursprünglichen Form auftreten, da sie im Normalfall kulturell überformt werden.
- Als dritte Kategorie von persönlichen Faktoren sind die "Interessen" des Individuums zu nennen, die als Forderungen an das Sozialsystem definiert wurden und als Hauptgrund für die Rollenübernahme zu betrachten sind.

b) Da die Rolle als ein Austauschverhältnis zwischen Individuum und Sozialsystem zu betrachten ist, kann davon ausgegangen werden, daß das System selbst das größte Interesse daran hat, daß die dem Individuum übermittelten Rollennormen im Sinne der Systemziele wahrgenommen und interpretiert werden und daß es infolgedessen entsprechende Sanktionsmöglichkeiten einsetzt, die sich auch bei Rollenwahrnehmung und -interpretation niederschlagen. Diese vom System eingesetzten Mittel sollen als strukturelle Faktoren bezeichnet werden. Zu denken ist hier in erster Linie an die durch das System angebotenen Anreize in Form von Lohn und Status; weiterhin sind die wahrgenommenen Sanktionsmöglichkeiten, die von den Bezugsgruppen ausgehen, der wahrgenommene Handlungsspielraum, die formale Berufsausbildung und ferner die jeweils konkreten Umstände des Arbeitsplatzes bzw. des Handlungsablaufs im System zu nennen.

c) Eine dritte Kategorie von Faktoren, die zwischen diesen beiden bisher genannten zu orten ist, ist auf die Verwickeltheit des Individuums in andere Sozialsysteme zu-

rückzuführen. So ist etwa anzunehmen, daß der Einzelne, falls er Mitglied in einer Gewerkschaft ist, sich maßgebend von deren Grundsätzen bei seiner Rollenkonzeption leiten läßt. In gleicher Weise ist es denkbar, daß auch seine engsten Familienangehörigen einen Einfluß auf ihn als Rollenträger ausüben können (2.22124; 2.2415).

4.534 Das Handlungserlebnis

Das Erlebnis des Rollenhandelns durch den Einzelnen kann im großen und ganzen als Mobilisierung seines Leistungspotentials verstanden werden.

(1) Mit dem Begriff des Leistungspotentials wird hier das Leistungsangebot des Menschen verstanden, über das er prinzipiell verfügt. Es wird durch folgende drei mehrdimensionale Größen bestimmt[1]:

- Das Qualifikationsniveau, worunter die Gesamtheit von Fähigkeiten und Fertigkeiten, von Ausbildung, Wissen und Erfahrung einer Person einerseits zur aktiven Bewältigung der Arbeitsaufgaben und andererseits zur mehr passiven Bewältigung der Umgebungseinflüsse bzw. der durch die Arbeit allgemein bedingten Belastungen verstanden werden soll (3.322231)[2].
- Die Disposition des Individuums, die sich aus der Tagesrhythmik, dem körperlichen Befinden und dem jeweiligen Ermüdungsgrad zusammensetzt.
- Die Motivation in diesem Falle die (Leistungsbereitschaft) des arbeitenden Menschen, die durch die Rollennormen und durch seine Bedürfnisse bedingt ist und sein Verhalten beeinflußt[3].

---

1) Vgl. REFA, Teil 1 ..., a.a.O., S.96.
2) Vgl. Siebel, Wigand: Berufsqualifikation im automatisierten Industriebetrieb, in: Soziale Welt, 15(1964), S.300.
3) Als besondere Arten von Bedürfnissen zählt REFA (Teil 1 ..., a.a.O., S.144 f.) die physiologischen, psychologischen und sozialen Bedürfnisse auf; ferner werden noch die Sicherheitsbedürfnisse und das Streben nach Selbsterfüllung genannt.

Die Qualifikationen des Individuums aktualisieren sich in der Arbeitsleistung. Der Grad ihrer Aktualisierung hängt jedoch von der momentanen Disposition und von der Arbeitsmotivation des Einzelnen ab.
Von Leistungspotential und von Leistung kann nur im Zusammenhang mit einer zu bewältigenden Arbeitsaufgabe gesprochen werden. Folglich sind die zur reinen Lebenserhaltung und die zur Beibehaltung der normalen psychischen Wachheit verwendeten Energien nicht bereits als Leistung zu bezeichnen[1]. Erst das Potential, das diesen allgemeinen Bedarf überschreitet, steht zur Abgabe von Arbeitsleistung zur Verfügung.
Das Leistungspotential des Individuums läßt sich als ein Kontinuum auffassen, das nach Rüssel[2] in folgende Hauptabschnitte unterteilt werden kann: in den der Leistungsbreite und in den der Leistungsreserven. Der Abschnitt der Leistungsbreite wird auf der einen Seite durch das Leistungsangebot und auf der anderen durch das Leistungsmaximum begrenzt. Zu einer an der unteren Grenze der Leistungsbreite liegenden Leistung bedarf es nur eines geringen Anstoßes: dies ist gleichsam das Leistungsangebot des Organismus, von dem fast mühelos Gebrauch gemacht werden kann. Die obere Grenze der Leistungsbreite kann demgegenüber nur unter günstigen Bedingungen, d.h. unter einer guten Disposition und mit einer hohen Motivation erreicht werden.
Über das Leistungsmaximum hinaus verfügt das Individuum noch über bestimmte Leistungsreserven, die jedoch nur in Notsituationen mobilisiert werden: unter dem Einfluß besonderer Affekte wie Angst, Schrecken, Wut oder in gehobenen Stimmungslagen[3] (etwa Begeisterung) können auch die Notreserven des Leistungspotentials, die normalerweise dem Willen nicht zugänglich sind, mobilisiert werden. Eben weil diese Reserven dem Willen

---

1) Vgl. Rüssel, A.: Arbeitspsychologie, a.a.O., S.24.
2) Ebd., S.25 f.
3) Diese können auch mit bestimmten Pharmaka erzeugt werden.

entzogen sind, ist nach Kuhn[1] die Bestimmung der absoluten Leistungsgrenze eines Individuums nicht möglich. Dies gilt auch für geistig-dispositive Tätigkeiten.

Beim Vergleich der von einem Individuum angebotenen Qualifikationen mit den von einer konkreten Arbeitsrolle geforderten Qualifikationen können sich folgende beide Möglichkeiten ergeben:

- Da davon auszugehen ist, daß sich in der Praxis die angebotenen Qualifikationen mit den geforderten nie in Bezug auf Art und Höhe genau decken[2], kann als erste Möglichkeit der Fall eintreten, daß die angebotenen Qualifikationen die von der Rolle geforderten übersteigen. Die nicht aktualisierten Qualifikationen liegen dann brach oder werden u.U. verlernt. Dies ist um so eher der Fall, je mehr spezialisiert oder gleichförmig die zu erledigende Aufgabe ist[3].
- Die zweite Möglichkeit ist die, daß die Qualifikationen des Individuums geringer sind als die geforderten oder sich nur teilweise mit ihnen decken. Zur Behebung dieser Diskrepanzen bieten sich von Seiten des Individuums dann entweder der Mechanismus der Merkmalskompensation, etwa indem der Mangel, der durch eine nur schwach ausgeprägte Fähigkeit hervorgerufen wird durch eine oder mehrere andere, die stark ausgeprägt sind, aufgehoben wird oder die Möglichkeit, sich die fehlenden Qualifikationen durch gezieltes Lernen oder Training anzueignen. Es muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß diese letzte Mög-

---

1) Kuhn, Alfred: Arbeit und Arbeitsleistung, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd I/I 1974, S.164.

2) Dies ist eine Folge der Tatsache, daß die Ermittlung der von einer Tätigkeit geforderten Qualifikationen bereits von bestimmten Voraussetzungen ausgeht, die in ihrem Wesen eine Vergröberung der Wirklichkeit darstellen; vgl. den Begriff der "Normalleistung" (3.311) und den Abschnitt 3.331 .

3) Fricke, Else; Fricke, Werner und Schönwälder, Manfred: Qualifikation und betriebliche Organisation. Zum Problem der Analyse von Qualifikationen im Arbeitsprozeß, in: Soziale Welt, 24(1973)2/3, S.224.

lichkeit nur innerhalb gewisser Grenzen möglich ist: ist die Diskrepanz zwischen geforderten und angebotenen Qualifikationen zu groß, so wird ihre Beseitigung bereits aus Kostengründen in Frage gestellt.

(2) Wie aus den bereits angeführten Untersuchungen von Popitz et al.[1] sowie von Bahrdt[2] hervorgegangen ist, lassen sich die vom Individuum zu mobilisierenden Qualifikationen zur Bewältigung einer Aufgabe nicht immer in ihrer Gesamtheit erfassen, wenn lediglich der technische Arbeitsablauf beschrieben wird. Um diesen Mangel zu vermeiden, empfehlen die Autoren grundsätzlich eine Arbeitsbeschreibung aus der Sicht des arbeitenden Menschen. Als Beispiele hierfür wurden die Tätigkeitsbeschreibungen des "Schmelzers" und des "Umwalzers" angeführt (3.322224), womit bewiesen werden konnte, daß bestimmte Aufgaben, die meistens einen nur geringen Spielraum aufweisen, vom Einzelnen jeweils unterschiedliche Ausprägungen des Bewußtseins in Bezug auf die Dimensionen "Raum" und "Zeit" erfordern, was mit einer einfachen Beschreibung des Arbeitsablaufs nicht erfaßt werden kann[3].

Aber auch die Rückkopplung zwischen dem Handelnden und der Umwelt zur Erreichung des durch die Aufgabe definierten Zieles kann durch eine rein technische Beschreibung des Arbeitsablaufs nicht in ihrer Fülle erfaßt werden. Der Handelnde kann das ihm zugewiesene Ziel nur dann erreichen, wenn er während seines Tuns dauernd die Antwort des Objekts, auf das sich sein Tun richtet, registriert und das Ergebnis jeweils mit dem vorgestellten Ziel vergleicht. Eventuell muß auch die sich ändernde sonstige Umwelt, etwa in einem Interaktionszusammenhang, dauernd berücksichtigt werden. Diese Tatsache veranlaßte verschiedene Psychologen zur Entwicklung von Kreismodellen des Verhaltens. Als Bei-

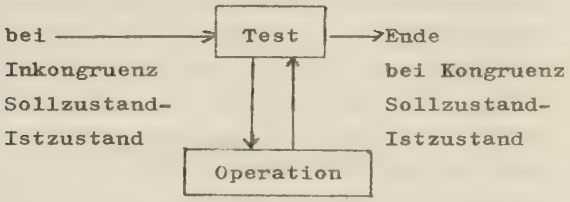
---

1) Popitz, H. et al.: Technik und Industriearbeit, a.a.O.
2) Bahrdt, H.P.: Industriebürokratie, a.a.O.
3) Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Tätigkeit des "Autofahrens" bei einem Fahrschüler und bei einem voll eingeübten Autofahrer.

spiel sei hier die TOTE-Einheit angeführt, wie sie von Miller, Galanter und Pribram[1] entwickelt wurde (s. Übersicht 16).

Übersicht 16

Die TOTE-Einheit nach Miller, Galanter und Pribram



Danach folgen "Test"-Teile und "Operations"-Teil solange aufeinander, bis die Inkongruenz zwischen Soll- und Istzustand beseitigt ist. Damit ist dann auch das spezifische Verhalten beendet.
Als Beispiel wird das Einschlagen eines Nagels mit einem Hammer angeführt: Der Hammerschlag wird dem Test-Ergebnis, daß der Nagel noch herausragt (Inkongruenz Istzustand-Sollzustand), solange folgen, bis der Nagel nicht mehr herausragt (Kongruenz Istzustand-Sollzustand). An diesem Punkt kann der Handelnde sich einer neuen Handlung zuwenden (Ende). Volpert[2] betont, in diesem Zusammenhang daß der Testvorgang sich nicht einfach auf die Feststellung einer Soll-Ist-Differenz reduziert, sondern daß er mehrere Aspekte der Nichtübereinstimmung umfaßt, wobei sich Ziel-Rückmeldung und Ablauf-Rückmeldung verbinden.

---

1) Miller, G.A.; Galanter, E. und Pribram, K.H.: Plans and the structure of behaviour. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1960. - Strategien des Handelns (Deutsch). Stuttgart 1973, S.34 der deutschen Übersetzung; vgl. auch Volpert, W.: Handlungsstrukturanalyse ..., a.a.O., S.20.

2) Vgl. Volpert, W.: Handlungsstrukturanalyse ..., a.a.O., S.22. Bei jedem neuen Hammerschlag muß der Handelnde das Ergebnis des vorherigen Schlages berücksichtigen und den Hammer jeweils so ansetzen, daß das Ziel zum Schluß erreicht wird. Dies setzt die Aufstellung von Zwischenaktionsprogrammen voraus ("wie muß ich den Hammer jetzt ansetzen, damit ich zum Ziel kommen kann"), die jeweils von zwei Faktoren abhängig sind: das jeweils gerade erreichte Ergebnis und das Endziel.

4.54 Das Rollenhandeln

Das Rollenhandeln (2.14; 2.24141) ist eine Resultante der beiden vorherigen Rollenmomente. Während bei der Erörterung des subjektiven Moments der Rolle danach gefragt wurde, wie einerseits das Individuum die formale Rolle rezipiert, d.h. welche Faktoren bei deren Wahrnehmung und Interpretation von Bedeutung sein können und wie andererseits die Handlung innerlich erlebt wird, soll die Aufmerksamkeit beim Moment des Rollenhandelns auf das sichtbare Verhalten bzw. auf die Ergebnisse der Handlung gerichtet werden, da dies die Grundlage für die Reaktionen der Bezugsgruppen(-personen) des Positionsinhabers darstellt.

Bei empirischen Untersuchungen, die sich das Rollenhandeln zum Thema machen, stellt sich immer wieder die Frage, was aus dem kontinuierlichen Verhaltensfluß des Einzelnen als Rollenhandeln zu betrachten sei und was nicht dazu gehöre. Diese Frage ist noch nicht endgültig gelöst. Für Levinson[1] ist Rollenhandeln strukturrelevantes Handeln. Kahn et al.[2] stellen als notwendige Bedingungen für das Rollenhandeln die Mitgliedschaft des Individuums in einem Sozialsystem und die Systemrelevanz des Handelns auf. Obwohl mit den Kriterien "Systemrelevanz" und "Strukturrelevanz" weitgehend der gleiche Sachverhalt gemeint ist, gibt es doch abweichende Meinungen darüber, wie weit die Begriffe System bzw. Struktur jeweils zu fassen sind. Wird etwa die Sozialstruktur im engen Sinne mit den konkreten Arbeitsaufgaben bzw. mit den Rollennormen gleichgesetzt, so wird entsprechend auch der darauf aufbauende Begriff des Rollenhandelns enger gefaßt, und zwar als die Erfüllung der formalen Rollennormen[3]. Levinson selbst spricht sich demgegenüber für eine weitere Fassung des Begriffs der sozialen Struktur aus. Danach hat eine Organisation sowohl eine "latente" als auch eine "manifeste" Struktur. Als latente Struktur

---

1) Levinson, D.J.: Role, Personality ..., a.a.O., S.176.
2) Kahn, R.L. et al.: Organizational stress ..., a.a.O., S.18.
3) Levinson, D.J.: Role, Personality ..., a.a.O., S.176.

hat sie ein vielgeschichtetes emotionales Klima und "fordert" verschiedene Formen der interpersonalen Hingabe, Freundschaft, Rücksicht, Gutwilligkeit, Rivalität usw. Infolgedessen betrachtet er auch die verschiedenen Sinndeutungen und Gefühle, die der Handelnde auf die Bezugsgruppe überträgt, als Bestandteile des Rollenhandelns. Diese Auffassung deckt sich weitgehend mit den vorherigen Erörterungen über die Ergänzung der formalen Organisation durch die informelle und scheint daher die angemessenere zu sein.

4.55 Die Kontrolle des Rollenhandelns

Um seine Ziele durchzusetzen, beschränkt sich das System nicht lediglich auf die Einwirkung auf das Mitglied beim Moment der Rollenwahrnehmung und Interpretation, sondern es wird auch nach vollzogener Handlung durch Kontrolle des Rollenhandelns mit dem gleichen Zweck tätig.

Aber auch das Systemmitglied, das mit der Rollenübernahme gewisse Interessen verfolgt, die meistens über die ihm vom System zugebilligten Interessen hinausgehen, wird selbst bestrebt sein, sein Handeln bzw. dessen Ergebnisse am Maßstab der Erreichung seiner Ziele zu beurteilen.

Was das System betrifft, so vollzieht es seine Kontrolle, wie bereits angedeutet, auf der Grundlage des sichtbaren Handelns des Mitgliedes bzw. der Ergebnisse dieses Handelns. Theoretisch kann der dabei verwendete Maßstab mit dem Ziel der in Frage stehenden Position gleichgesetzt werden. Bei näherer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, daß es sich dabei um einen mehrdimensionalen Maßstab handelt und daß in der Praxis neben dem formalen Positionsziel auch subjektive Faktoren von Seiten der Bezugsgruppen (Interessen, Vorstellungen über die moralische Qualität des Positionsinhabers usw.), ebenfalls eine gewisse Rolle spielen können. Als Hauptdimensionen des Maßstabes gelten der Spielraum der Aufgabenerfüllung und die Bedeutung der einzelnen Teilaufgaben im Rahmen des Gesamtsystems. Die Dimension des Spielraums kann ihrerseits noch

weiter aufgegliedert werden. So kann danach gefragt werden, ob etwa die Aufgabenerfüllung in Bezug auf Raum und Zeit festgelegt ist, ob die Sequenz der einzelnen Schritte variabel ist und ob die zu verwendenden Mittel bereits eingeplant sind usw.

Auch die Stringenz, mit der der Maßstab angewandt wird, hängt von mehreren Faktoren ab; so etwa vom Grad, mit dem die Handlung bzw. deren Folgen für die Beurteiler sichtbar ist und vom Ausmaß, mit dem letztere selbst in die Handlung einbezogen sind.

Die Kontrolle des Rollenhandelns manifestiert sich durch die Anwendung von positiven oder negativen Sanktionen auf den Positionsinhaber von Seiten der Kontrollinstanzen. Je nach dem, wie die Beurteilung in der Praxis tatsächlich angewandt wird und wie der thematische Positionsinhaber darauf reagiert, können die bestehenden Rollenverhältnisse entweder einen größeren Institutionalisierungsgrad erhalten, weiter geklärt und präzisiert werden oder völlig entkräftet und redefiniert werden[1].

Wegen der Bedeutung der Kontrolle des Rollenhandelns sowohl für das System als auch für den Einzelnen sind viele Betriebe bzw. Verwaltungen mittlerweile dazu übergegangen, die Kontrolle bestimmter oder sämtlicher Aspekte des Rollenhandelns ihrer Mitglieder zu systematisieren und zu institutionalisieren, um sie dadurch mit möglichst objektiven (sprich wissenschaftlichen) Kriterien durchzuführen und die subjektiven Faktoren von Seiten der Beurteiler auszuschalten. Je nach dem Gegenstand der Kontrolle ist in diesem Zusammenhang entweder von Verhaltens- oder Leistungsbewertung die Rede.

---

1) Preiss, J. u. Ehrlich, H.J.: An examination ..., a.a.O., S.72.

4.6 Der Rollenrang

Infolge der Einbettung einer Arbeitsrolle in ein Sozialsystem kommt ihr und folglich auch dem jeweiligen Rolleninhaber stets ein Rang zu. Wie sich oben herausstellte (3.32323), hat dieser sowohl einen offiziellen Aspekt, der als Folge der Einbettung der Rolle in das Überordnungs-Unterordnungsverhältnis des Systems zu betrachten ist, als auch einen informellen Aspekt. Bei der Erörterung des Beitrages der Arbeitsbewertung zur Rollentheorie hat sich gezeigt, daß die vom Arbeitsplatz geforderten Qualifikationen in Bezug auf Art und Höhe ein geeignetes Kriterium zur Ranggliederung der Rollen darstellen, zumal sie sowohl die offiziellen als auch die informellen Faktoren der Statusverteilung berücksichtigen. Die damit gewonnene Rangordnung der Rollen ist eine solche, die allein nach dem Leistungsgesichtspunkt zustande gekommen ist. Wird sie als alleiniges Kriterium zur Gestaltung der rezeptiven Rollenseite verwendet, so können sich für den arbeitenden Menschen, wie betont, leicht Ungerechtigkeiten ergeben, weshalb sie in der Praxis noch durch personenspezifische Merkmale des Rolleninhabers ergänzt wird, wie Zeit der Betriebszugehörigkeit, Alter usw. Unter anderem ist dies auch der Grund dafür, weshalb der Rang des Individuums und der Rang seiner Rolle, obwohl zwischen ihnen eine enge Beziehung besteht, in Wirklichkeit nicht zu einer Deckung kommen.

4.7 Erfassung der Arbeitsrolle

4.71 Ausgangspunkt

Ausgangspunkt eines jeden Versuchs zur Erfassung der Arbeitsrolle muß stets eine mehr oder weniger klare Vorstellung über deren Wesen sein, sowie darüber, wie sie von anderen Phänomenen abzugrenzen ist. Zu Beginn des vorliegenden Kapitels wurden zunächst die bis dahin erzielten Ergebnisse aus den vorausgegangenen Kapiteln kurz zusammengefaßt. Sodann wurde der Versuch zur Abgrenzung der Arbeits-

rolle speziell unternommen. Im Anschluß daran konnten dann die wichtigsten Elemente der Arbeitsrolle in ihren Beziehungen zueinander dargestellt werden. Dabei wurde davon ausgegangen, daß das Phänomen der Arbeitsrolle stets systembezogen ist und sowohl durch einen funktionalen als auch durch einen rezeptiven Aspekt gekennzeichnet ist. Unter dem funktionalen Aspekt konnten verschiedene Momente unterschieden werden, die auf die innere Dynamik des Phänomens hinweisen.

Für den Forscher stellen sich vor Beginn einer Untersuchung über die Arbeitsrolle stets folgende Probleme, die es zu lösen gilt: 1) Genaue Umgrenzung des Systems, innerhalb dessen die zu untersuchende Rolle lokalisiert ist; 2) Feststellung der Sektoren, aus denen die zu untersuchende Rolle besteht, mit der jeweiligen hierarchischen Stellung des thematischen Positionsinhabers; 3) Festlegung der Mittel, d.h. der Forschungsinstrumente, mit denen die notwendigen Daten erhoben werden sollen; 4) Genaue Abgrenzung dessen, was aus der Fülle des Rollenphänomens untersucht werden soll.

Nur selten wird sich das Forschungsinteresse auf das Rollenphänomen in seiner ganzen Komplexität erstrecken. Vom Forschungsziel des Wissenschaftlers hängt es auch ab, ob die verallgemeinerte Rolle (etwa alle Maschinenschlosser eines Betriebes) oder die spezifische Rolle (ein bestimmter Arbeitsplatz aus dem Organisationsplan) erfaßt werden soll. Weiterhin ist danach zu fragen, ob lediglich die funktionale Seite der Rolle Gegenstand der Analyse ist oder auch die rezeptive Seite. In Bezug auf erstere muß darauf hingewiesen werden, daß die Untersuchung eines Moments entweder nur auf dem Hintergrund oder mit gleichzeitiger Berücksichtigung der übrigen Momente durchgeführt werden kann.

Im folgenden soll zunächst auf die Instrumente zur Erfassung der verschiedenen Aspekte der Arbeitsrolle eingegangen werden, um danach die Frage zu erörtern, wie die so gewonnenen Ergebnisse, je nach Forschungsziel, zu einem einheitlichen Bild zusammengefaßt werden können. Als letztes soll dann untersucht werden, welche Personen zur Rollenerhebung heranzuziehen sind.

4.72 Erhebungsinstrumente

Sowohl die rezeptive Seite der Rolle als auch sämtliche Momente der funktionalen Seite lassen sich mehr oder weniger durch eine Kombination von drei verschiedenen Forschungsinstrumenten erfassen[1]: durch Beobachtung, durch Befragung und durch Inhaltsanalyse des eventuell vorhandenen Schriftmaterials. Dabei kommt jedoch der Befragung wegen der Fülle der durch sie erfaßbaren Daten die größte Bedeutung zu.

Hinsichtlich der funktionalen Seite der Rolle kann durch das Beobachtungsinstrument die Übermittlung der zentralen und peripheren Rollennormen an den thematischen Positionsinhaber bis zu einem gewissen Grade erhoben werden. Unter der Voraussetzung, daß diese Methode lange genug angewandt wird, kann auch das Rollenhandeln sowie dessen Kontrolle im alltäglichen Interaktionsprozeß damit erfaßt werden. Durch den Gebrauch von speziellen Geräten lassen sich zudem bestimmte Elemente des mobilisierten Handlungspotentials (subjektives Rollenmoment) ermitteln, wie etwa bei der Messung der Pulsfrequenz, des Blutdrucks, der Hirntätigkeit usw. Im allgemeinen läßt sich jedoch das subjektive Rollenmoment durch Beobachtung nur sehr ungenau erfassen.

Hinsichtlich der rezeptiven Seite lassen sich durch die Beobachtung nur bestimmte Aspekte erfassen (vorwiegend Statusmerkmale). Durch Befragung können sämtliche Elemente der funktionalen Rolle mehr oder weniger genau ermittelt werden. Vor allem aber das subjektive Moment, das sich anderen Instrumenten im großen und ganzen entzieht, ist durch die Befragung des Positionsinhabers weitgehend zugänglich. Das gleiche gilt auch in Bezug auf die rezeptive Seite der Rolle.

---

1) Es muß davon ausgegangen werden, daß das Phänomen der Arbeitsrolle sich nur schwer in seiner gesamten Komplexität erfassen läßt; dies gilt vor allem für das subjektive Moment, wo sich viele Geschehnisse auf semibewußten oder unterbewußten Ebenen abspielen.

Durch Analyse des vorhandenen Schriftmaterials lassen sich prinzipiell die zentralen und die peripheren Elemente der funktionalen Seite der Rolle erfassen; bei ersteren können je nach Art des vorliegenden Materials (etwa Arbeitsplatzbeschreibungen, Dienstvorschriften, Personalakten, Bestimmungen über Beurteilungsverfahren, Arbeitsbelege, Gebrauchsanweisungen von Geräten und Maschinen usw.) das objektive Rollenmoment, das Rollenhandeln und die Maßstäbe für dessen Kontrolle mehr oder weniger genau ermittelt werden.

Hinsichtlich der rezeptiven Seite ist mit der zur Diskussion stehenden Erhebungstechnik vor allem die materielle Entgeltsdifferenzierung der Rolle besonders gut zugänglich.

Nach der Erhebung an Hand der genannten Forschungsinstrumente stellt sich für den Analytiker je nach dem Forschungsinteresse dann zunächst das Problem, eventuelle Widersprüche in den Daten, die durch Aussagen von verschiedenen Personen über den gleichen Sachverhalt hervorgerufen wurden, zu beseitigen. Dies kann durch gemeinsame Aussprachen der Befragten oder durch Entscheidungen der legitimen Repräsentanten des Systems (Vorgesetzte) geschehen. Danach müssen die durch die verschiedenen Erhebungsinstrumente gewonnenen Daten zu einem einheitlichen Bild zusammengefaßt werden, zumal, wie bereits betont, die einzelnen Momente der funktionalen Seite der Rolle durch ein einziges Instrument nicht in ihrer gesamten Komplexität zugänglich sind. Ein entscheidendes Kriterium für die Verarbeitung des erhobenen Materials ist, ob die verallgemeinerte oder die spezifische Rolle Gegenstand der Analyse ist. Ist ersteres der Fall, so sind Einzelheiten eventuell nicht so wichtig, da vorwiegend das allen Einzelrollen gemeinsame Bild mehr im Vordergrund der Betrachtung steht. Geht es hingegen um die Erfassung der spezifischen Rolle, so kommt es vor allem darauf an, sämtliche den Untersuchungsgegenstand charakterisierenden Einzelheiten speziell zu berücksichtigen. Nachdem diese Phase mit Erfolg abgeschlossen wurde, kann der Forscher die noch verbleibenden Lücken durch logisches Schließen von einem Moment auf das andere bis zu einem ge-

wissen Grade einebnen. Dies trifft vor allem auf einzelne Dimensionen des mobilisierten Leistungspotentials, die nicht direkt empirisch zugänglich sind, zu.

4.73 Die zur Erhebung heranzuziehenden Personen

Ein wichtiges Problem, das bisher noch nicht berührt wurde und über welches in der Literatur noch keine Klarheit besteht, ist die Frage, welche Personen(-gruppen) aus den verschiedenen Sektoren, aus denen die zu untersuchende Rolle besteht, zur Datengewinnung für die verschiedenen Dimensionen des Phänomens der Arbeitsrolle herangezogen werden können. Am wenigsten problematisch sind hier die Personen des Positionsinhabers selbst und des Vorgesetzten.

Über den Vorgesetzten[1] des Positionsinhabers sind beide Seiten der Rolle (rezeptive und funktionale) erfaßbar. Was die funktionale Seite betrifft, so lassen sich dabei Daten sowohl über die zentralen als auch über die peripheren Rollenelemente gewinnen. In Bezug auf erstere lassen sich die formalen Rollennormen entweder allgemein oder in ihrer Aufteilung auf die einzelnen Sektoren der zu untersuchenden Rolle erfassen. Weiterhin können Daten über das Rollenhandeln des Positionsinhabers und über dessen Kontrolle über den Vorgesetzten ermittelt werden.

Über den Positionsinhaber selbst ist neben der rezeptiven Seite vor allem das subjektive Moment der funktionalen Rolle in allen Einzelheiten, ebenso wie das Rollenhandeln und dessen Kontrolle, ermittelbar. Bei der Rollenwahrnehmung (subjektives Moment) können die eventuellen Bezugspersonen(-gruppen) in zwei Kategorien unterteilt werden:

(1) Vorgesetzte: formal vorgesehene Vorgesetzte sowie formal nicht vorgesehene Vorgesetzte, die jeweils als Repräsentanten des Systems bestimmte Rollennormen (Ver-

---

1) Je nach der Komplexität der Organisation kann ein Positionsinhaber gleichzeitig verschiedenen Personen auf jeweils einem anderen Sachgebiet unterstellt sein.

haltensanforderungen) an den einzelnen stellen[1]. Darüber hinaus mögen sie noch ein persönliches Interesse am Verhalten des thematischen Positionsinhabers haben, das sie bestrebt sind, mit geeigneten Mitteln durchzusetzen.

(2) Nichtvorgesetzte: formal vorgesehene Interaktionspartner sowie formal nicht vorgesehene Interaktionspartner innerhalb des Systems einerseits und formal vorgesehene Interaktionspartner außerhalb des Systems (etwa als Leistungsempfänger) sowie formal nicht vorgesehene Personen außerhalb des Systems, die mit dem Positionsinhaber in irgendeiner sonstigen Beziehung stehen (etwa als Ehepartner, Freund usw.), andererseits. Diese stellen zwar keine formalen Verhaltensvorschriften an den einzelnen, können jedoch ebenfalls ein Interesse an seinem Verhalten bekunden und entsprechend bestrebt sein, auf ihn einen Einfluß zum Zwecke der Durchsetzung ihrer Interessen auszuüben.

Die meisten Mißverständnisse entstanden jedoch in der Literatur bei der Heranziehung von Personenkreisen aus den verschiedenen Sektoren einer zu erfassenden Rolle, die nicht als Vorgesetzte des Positionsinhabers gelten und die also dem Positionsinhaber entweder gleichgestellt oder untergeordnet sind oder für die keines dieser Merkmale zutrifft (vgl. 2.221242; 2.2415).

Bei der Erörterung der Rollengenese wurde oben von dem Grundsatz ausgegangen, daß das Phänomen der Arbeitsrolle in einem Austauschverhältnis zwischen System und Individuum besteht, das sowohl durch Normen (Anforderungen an das Individuum von Seiten des Systems) als auch durch Interessen (Anforderungen an das System von Seiten des Individuums) strukturiert ist. Die Normen werden dem Individuum vom System durch seine Repräsentanten, denen bestimmte Herrschaftsbefugnisse delegiert wurden, auferlegt[2]. Der eigentliche Adressat der Interessen des Individuums ist das

1) Vgl. Siebel, W.: Einführung ..., a.a.O., S.73.
2) Vgl. Ebd., S.91 f., 220 und 227.

Sozialsystem bzw. dessen Repräsentanten. In Wirklichkeit werden die Interessen des Individuums jedoch nicht allein durch die Repräsentanten des Systems befriedigt, sondern auch durch die übrigen Systemmitglieder, vor allem wenn es sich um solche Interessen handelt, die nicht formell anerkannt werden (etwa Menschenkontakt); diese Mitglieder werden dann vom Einzelnen ebenfalls als Vertreter des Systems behandelt. So handelt es sich auch bei den Erwartungen, die dem thematischen Positionsinhaber von Gleichgestellten oder Untergeordneten aus den einzelnen Rollensektoren entgegengebracht werden, in der Regel um die Geltendmachung von Interessen, die nicht mit Normen zu verwechseln sind[1].

Für die empirische Erfassung der formalen Rollennormen ergibt sich daraus, daß außer dem Positionsinhaber selbst als Zentrum der verschiedenen Sektoren der zu erfassenden Rolle nur die Repräsentanten des Systems, d.h. die Vorgesetzten als relevante Personen herangezogen werden können[2]. Weitere Personen können unter diesem Gesichtspunkt nur dann befragt werden, wenn ihnen auf einem bestimmten Gebiet Herrschaftsbefugnisse delegiert bzw. ein Mitspracherecht eingeräumt wurde. Dies bedeutet jedoch nicht, daß der Personenkreis der einzelnen Rollensektoren, der nicht aus Vorgesetzten besteht, über seine Aufgaben bzw. sein Verhalten im Interaktionsprozeß mit dem thematischen Positionsinhaber nicht befragt bzw. beobachtet werden kann. Für den gleichen Zweck können auch die Vorgesetzten dieses Personenkreises herangezogen werden. Hier werden also die Personen der einzelnen Sektoren nicht nach den Normen befragt, die sie an den thematischen Positionsinhaber stellen, sondern nach dem Norminhalt ihrer eigenen Rolle bzw. nach ihren Verhaltensweisen in Bezug auf ihn. Von den auf diese Weise erhobenen Daten kann dann jeweils der komplementäre Teil des Handlungsablaufs, der dem Gehalt der zu untersuchenden Rolle, sofern dieser durch die Rollensekto-

---

1) Vgl. Siebel, W.: Einführung ..., a.a.O., S.75 und 92.
2) Dasselbe gilt auch für die Erfassung der rezeptiven Seite der Rolle.

ren konstituiert wird, entspricht, mehr oder weniger genau abgeleitet werden. In der Praxis wird der Forscher jedoch selber entscheiden müssen, ob er auch diesen Weg beschreiten will und ob dieser Aufwand für das zu verfolgende Forschungsziel zu rechtfertigen ist.

5. Anhang: Modelle der Arbeitsanalyse

5.1 REFA

5.11 Arbeitsbeschreibung[1)]

Arbeitssystem

Arbeitsaufgabe

Gütertransport mit Lastkraftwagen im Stadtverkehr

Eingabe

Stückgüter, wie Fässer, Kisten, Säcke, Ballen, Stückgewicht etwa 20...50 kg, in Einzelfällen bis 200 kg. Ladegut z.T. empfindlich (z.B. Glas), in Einzelfällen Wert bis etwa 50.000.- DM.
Quittungsvordrucke, Fahrtenbuch, Fahrauftragsscheine, Ladepapiere, Versandpapiere, Warenbegleitscheine, Frachtbriefe, Stadtplan, Betriebsanleitung, Führerschein, Kraftfahrzeugschein; mündliche Anweisung.

Ausgabe

Transportiert Stückgüter nach Beschreibung unter Eingabe und Arbeitsablauf.
Vereinnahmte Rollgelder, Vordruck nach Beschreibung unter Eingabe.
Meldungen über Störungen und Mängel.

Betriebsmittel

Lastkraftwagen mit Dieselantrieb, Ladegewicht bis 3 t, Baujahr 1970 (1 Jahr Betriebszeit) mit Knüppelschaltung und Lenk- und Bremshilfen. Übliche Werkzeug-Ausrüstung, Transportkarte.
Befestigungsmaterial für die Ladung (z.B. Seile, Keile).
An einzelnen Ladestellen stehen Lade-Hilfsmittel, z.B. Ausleger mit Handflaschenzug, zur Verfügung.

Umgebungseinflüsse

Arbeitsplatz wechselnd im Fahrerhaus, auf der Ladefläche des LKW, an den Ladestellen der Auftraggeber innerhalb und außerhalb von Gebäuden sowie während der Fahrten auf verkehrsreichen Straßen einer Industriestadt von 200.000 Einwohnern.

andere Einflüsse

Gruppenarbeitsplatz (Fahrer und Beifahrer).
Transporte mit verschiedenartigen Gütern und wechselnden Fahrtzielen.

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.158 f.

Arbeitsablauf

LKW fahrbereit machen, hierzu auftanken lassen, Brems- und Beleuchtungsprobe durchführen sowie Motorlauf, Bereifung und Signaleinrichtung prüfen.
Fahraufträge durchsehen und unter Berücksichtigung von Termin, Fahrstrecke, Ausnützung des Laderaumes und Einhaltung des zulässigen Ladegewichts die günstigste Fahrtroute bestimmen.
Zum ersten Auftraggeber fahren, Transportpapiere in Empfang nehmen, Übereinstimmung zwischen Transportpapieren und bereitgestelltem Ladegut prüfen, Transportgut - soweit erforderlich - mit Transportkarre an den LKW heranfahren und aufladen. Transportgut betriebs- und verkehrssicher im Wagen verteilen, stapeln. Bei Bedarf befestigen und sichern.
Zum Empfänger fahren, Transportgut abladen, übergeben und den Empfang bestätigen lassen. Angefallenes Rollgeld gegen Quittung kassieren.
Die Fahrten zu weiteren Auftraggebern in gleicher Weise durchführen. Nach Möglichkeit die Güter mehrerer Auftraggeber, die an der gleichen Strecke liegen, gleichzeitig transportieren.
Sämtliche Arbeiten gemeinsam mit dem Beifahrer ausführen, der bei der Ladearbeit hilft und beim Fahren ablöst. Bei Fahrtende die vereinnahmten Rollgelder abrechnen und Fahrtenbuch führen.
Kleine Reparaturen, wie Radwechsel, Auswechseln von Glühlampen oder Sicherungen, selbst vornehmen, größere Störungen dem Fahrmeister melden, der die Durchführung erforderlicher Reparaturen in der zuständigen Werkstatt veranlaßt.

Körperhaltung: Arbeitsverrichtung im Stehen, Gehen und im Sitzen beim Fahren des LKW's.

5.12 Anforderungsanalyse

Datum	Unterschrift	Stichwort LKW fahren (Stadtverkehr)	Beisp.-Nr. 30	Ablage-Nr.
				Blatt 1 von 1 Blättern

Fortsetzung der Arbeitsbeschreibung Arbeitssituation	Anforderungsanalyse	3. Quantifizierung der Anforderungen REFA-Rang-Platz-Nr.	Gewichtungsfaktor	Anforderungswert
Stellenbezeichnung	Kenntnisse: Ausbildung, Erfahrung, Denkfähigkeit	35		
	Kenntnisse im Fahren und Warten eines 3 t-LKW's (Führerschein Kl.3). Berufserfahrung als Lieferfahrer unterschiedlicher Transportgüter (Laden, Verstauen, Übereinstimmung mit Ladepapieren prüfen), Ortskenntnis, Kenntnis der Vordrucke und der Abrechnungsform.			
Unmittelbar vorgesetzte Stelle Fahrmeister	Geschicklichkeit: Handfertigkeit, Körpergewandtheit	35		
Erhält zusätzliche fachliche Weisungen von Kunden (z.B. Einhalten des Termines)	Handfertigkeit und Körpergewandtheit beim Fahren des LKW's in verkehrsreichen Straßen und auf beengten Ladeplätzen, beim Laden und Verstauen der Transportgüter und beim Ausführen kleinerer Reparaturen.			
Kontrolle durch Fahrmeister	Verantwortung für die eigene Arbeit, für die Arbeit anderer und für die Sicherheit anderer	60		
	Schadensmöglichkeit an Fahrzeug und Ladung beim Befahren verkehrsreicher Straßen; Ladegut z.T. empfindlich und gelegentlich wertvoll (bis 50 000.- DM). Verantwortung für Betriebssicherheit von Fahrzeug und Ladung sowie für die Übereinstimmung der Ladung mit den Papieren, Verantwortung für die Gesundheit anderer Verkehrsteilnehmer.			
Unterstellte Stellen Beifahrer	Geistige Belastung: Aufmerksamkeit, Denktätigkeit	65		
	Erledigung der Formalitäten anhand der Ladepapiere; kassieren. Bestimmen der günstigsten Fahrtroute. Betriebssicheres Verstauen der Ladung. Befahren verkehrsreicher Straßen, jedoch abwechselnd mit dem Beifahrer.			
Erteilt zusätzliche fachliche Weisungen an	Muskelmäßige Belastung: dynamische, statische, einseitige Muskelarbeit	45		
	Handhaben der Stückgüter (20...50 kg, z.T. bis 200 kg) beim Laden und Verstauen gemeinsam mit Beifahrer. Belastung durch das Fahren im Stadtverkehr des LKW's mit Lenk- und Bremshilfen.			
Wird vertreten von	Umgebungseinflüsse: Klima, Nässe, Öl, Fett, Schmutz, Staub, Gase, Dämpfe, Lärm, Erschütterung, Blendung oder Lichtmangel, Schutzkleidung, Erkältungsgefahr, Unfallgefährdung	35		
	Verschmutzung durch teilweise unsaubere oder staubige Ladegüter. Erkältungsgefahr durch wechselndes Arbeiten im Freien, im LKW und in geschlossenen Räumen. Lärm und Erschütterung beim Fahren. Gefährdung beim Fahren sowie beim Laden schwerer Güter.			
Vertritt			Wertzahlsumme	
Besondere Befugnisse und Verpflichtungen				

Bemerkungen

5.13 REFA-Bewertungstafel für "Kenntnisse"[1)]

REFA-Rang-Platz-Nr.	Brückenbeispiele Stichwort	Beisp.-Nr.	Seite	Bewertete Arbeitssysteme
100 95 90 85	Außenmontage Kälteanlage	6	105	
80	Großstücke formen Außenmontage Stahlkonstruktion	59 24	217 143	
75	Gesenke gravieren	60	219	
70	Analysenwaagen montieren Drehbankbett formen Vorarbeitertätigkeit nc-Maschinen Stahlkonstruktion in Werkstatt anfertigen Maschinenschlosserarbeiten	53 45 33 16 11	213 191 167 125 115	
65	Stahl im LD-Verfahren herstellen Holzmodell anfertigen Folgeschneidwerkzeug anfertigen Arbeiten in Kraftzentrale Betriebselektrikerarbeiten Reparaturdreharbeiten	61 49 47 20 15 4	221 199 195 133 123 101	
60	Elektrische Ausrüstung an Hallenkran montieren Rohrschlosserarbeiten Ofenmaurerarbeiten	48 32 19	197 163 131	
55	Schichtschlosserarbeiten Sanitär-Installationsarbeiten Betriebsschreinerarbeiten	8 7 3	109 107 99	
50	Mittagessen zubereiten Montage-Tischler Achsen schmieden Druckgefäß schweißen Schmiedearbeiten	52 51 38 35 22	209 205 183 175 137	
45	Mähdrescher führen	36	177	
40	Exzenterpressen einrichten Stahlregale anfertigen Fassungen drehen (nc) Isolierarbeiten Kessel heizen	40 42 29 12 5	185 187 155 117 103	
35	Doppelendprofiler führen Maschinemelken LKW fahren (Stadtverkehr) Stirnräder drehen	50 37 30 25	201 181 159 145	
30	Motorwellen schleifen Laufkran fahren Bremstrommeln tiefziehen	27 21 17	149 135 127	
25	Pförtnertätigkeit	10	113	
20	Gußputzen Transferstraße überwachen Tätigkeit im Teilelager	44 34 13	189 171 119	
15	Anstreicherarbeiten Elektrokarren fahren Wellen Kopierdrehen	46 31 28	193 161 151	
10	Leisten bohren Ständerwicklung anschließen Fräsmaschinen beschicken Ampullen füllen Aufzugführertätigkeit Streifen schneiden Werksbotentätigkeit	63 62 26 23 18 14 1	227 225 147 139 129 121 95	
5	Sand schaufeln	2	97	
0	Straße kehren	9	111	

1) REFA, Teil 4 ..., a.a.O., S.229.

5.2 Euler/Stevens

5.21 Arbeitsbeschreibung (Arbeitsbeispiel Nr. 59 - Werksbote[1])

Der Werksbote befördert die Werkspost von und zu den einzelnen Betriebsabteilungen und macht sonstige Botengänge. Von einer Zentralstelle, der Botenmeisterei, werden die Werksboten zu den einzelnen Botengängen eingesetzt; in der 8stündigen Arbeitszeit werden fünf Betriebsrundgänge durchgeführt; die Weglänge jedes Rundganges beträgt 4 km. Zum Austausch der Ein- und Ausgangspost in den einzelnen Betriebsbüros wird so viel Zeit beansprucht, daß der Bote dauernd unterwegs ist.
Die Post wird in Aktentaschen, die teils mit einem Tragriemen versehen sind, mitgeführt. Die Taschen mit Inhalt wiegen bis zu 10 kg.
Der vorgeschriebene Weg führt durch Werkshallen, Büro-Gebäude und durch das Freie, so daß neben Temperaturbelästigung auch Unfallmöglichkeiten durch arbeitende Krane, Werksgleise und sonstige Unfallquellen gegeben sind.

5.22 Anforderungskatalog[2])

Hauptgruppe	Nr.	Anforderungsart
Erste Hauptgruppe: Wissen und Können	1.	Fachkenntnisse
	2.	berufliche Geschicklichkeit
Zweite Hauptgruppe: Verantwortung für:	3.	Betriebsmittel und Erzeugnis
	4.	Sicherheit anderer
	5.	Arbeitsablauf
Dritte Hauptgruppe: Körper und Geist	6.	Muskelarbeit
	7.	Aufmerksamkeit (Sinne und Nerven)
	8.	Nachdenken (geistige Beanspruchung)
Vierte Hauptgruppe: Umgebungseinflüsse (Erschwernisse der Arbeit)	9.	Temperatur
	10.	Wasser, Feuchtigkeit, Säure
	11.	Verschmutzung (Öl, Fett, Schmutz, Staub)
	12.	Gase, Dämpfe
	13.	Lärm, Erschütterung
	14.	Blendung, Lichtmangel
	15.	Erkältungsgefahr, Arbeiten im Freien
	16.	Unfallgefährdung

1) Euler, H. u. Stevens, H.: Die analytische Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.88.
2) Ebd., S.7.

5.3 Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung

5.31 Arbeitsbeschreibung[1)]

1) Organisatorische Einordnung des Arbeitsplatzes
   a) Amt
   b) Abteilung
   c) Sachgebiet
2) Stelle
   a) Bezeichnung
   b) Bewertung
   c) Nummer
3) Funktionsbezeichnung
4) Tätigkeiten
   a) Verzeichnis der am Arbeitsplatz auszuführenden Tätigkeiten:

      Die Tätigkeiten sind in Nummernfolge kurzgefaßt aufzuführen und hierbei nach sachlichen Gruppen zu ordnen. Die Aufzählung der Tätigkeiten soll erschöpfend sein.

Beispiel:	Anteil %
Entgegennahme und Bearbeitung von Anträgen auf laufende Sozialhilfe.	40
Entgegennahme, Bearbeitung und Entscheidung der Anträge auf Befreiung von der Rundfunkgebühr.	5
Vorbereitung von Entscheidungen bei Pflegesatzerhöhungen.	5

	Anteil %

1) Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Arbeitsuntersuchungen ..., a.a.O., S.93 ff.

b) Die unter 4.a). angeführten Tätigkeiten sind in folgenden Abständen wahrzunehmen:

Beispiel: 4.aa). täglich
4.ab). einmal im Vierteljahr

c) Zur Wahrnehmung der unter 4.a). angeführten Tätigkeiten ist die Anwendung folgender Rechts- und Verwaltungsvorschriften erforderlich:

Sofern nur Teile bestimmter Vorschriften anzuwenden sind, ist dies zu vermerken.

Beispiel: zu 4.aa). Sozialhilfegesetz, §§.....BGB,
§§.....RVO

d) Bei der Wahrnehmung der Tätigkeiten bestehen in folgendem Umfang Bindungen durch Vorschriften:

Beispiel: zu 4.aa). Dienstanweisung für Straßenmeister
zu 4.ab). Keine Bindung

5. Der Arbeitsplatzinhaber hat in nachstehendem Umfang Befugnisse:

6) a) Der Arbeitsplatzinhaber hat unmittelbar Weisungsbefugnis gegenüber folgenden Dienstkräften (Zahl und Stellenwert):

b) Der Arbeitsplatzinhaber hat unmittelbar Weisungsbefugnis gegenüber verwaltungsfremden Kräften (Zahl):

7) Der Arbeitsplatzinhaber ist unmittelbar unterstellt (Fach- und Dienstaufsicht):

8) Vertreter für (insbesondere geschäftsordnungsmäßige Vertretung eines Vorgesetzten):

9) **Besondere Anforderungen am Arbeitsplatz:**

Es sind die besonderen Anforderungen und Erschwernisse am Arbeitsplatz anzugeben. Diese müssen die durchschnittlich zu erstellenden Anforderungen überschreiten; z.B. besonderes Fachwissen, besonders schwierige Tätigkeiten, ständige Termingebundenheit, erhöhte Initiative, Sonderaufgaben, schwierige Verhandlungen mit Dritten, ständig Publikumsverkehr. Es ist ggf. anzugeben, bei welchen der unter 4) angegebenen Tätigkeiten die besonderen Anforderungen vorliegen.

Aufgestellt:	Von vorstehender Arbeitsplatzbeschreibung habe ich Kenntnis genommen; sie ist vollständig und richtig (Änderungen in blau):
Datum	Datum
.....	.....
.....	.....
(Unterschrift)	(Unterschrift des Stelleninhabers)

Geprüft
(Änderungen in rot):

Datum

....
(Unterschrift)

5.32 Anlage 1 zur Arbeitsbeschreibung

Stelle	Vom Arbeitsplatzinhaber auszufüllen!

1) Rückstände

a) Welche?

b) Entstanden im Zeitraum von

c) Bedingt durch

2) Überstunden

a) Wieviel?

b) Zeitraum

c) Bedingt durch

3) Außendienst

a) Anteil ca. Std.wöchentlich

b) Benutzte Verkehrsmittel:

☐ Dienstwagen ☐ eigener zugelassener Pkw ☐ eigener nicht zugelassener Pkw ☐ öffentliche Verkehrsmittel

☐ Fahrrad ☐ Motorrad ☐ Moped ☐ sonstige Transportmittel

zu Fuß ☐

c) Im Besitz eines eigenen Pkw?

☐ Nein ☐ Ja

d) Im Besitz eines Führerscheines?

☐ Nein ☐ Ja Klasse _____

4) Vorschläge für die Verbesserung der Arbeitsverteilung, des Arbeitsablaufes und der Arbeitsumstände:

a)

b) Der Arbeitsplatzinhaber hält folgende Arbeitsmittel für erforderlich:

c) Begründung:

5.33 Anlage 2 zur Arbeitsbeschreibung

Stelle	Vom Arbeitsplatzinhaber auszufüllen!

Angaben über den derzeitigen Inhaber des Arbeitsplatzes:

Name, Vorname, Geburtsdatum

.....

Amts- oder Dienstbezeichnung	gegenwärtige Einstufung (BesGr, VergGr, LohnGr)
.....	.....

Angabe über abgelegte Prüfungen und Berufstätigkeit, soweit für die Beurteilung des Arbeitsplatzes erforderlich:

5.34 Tätigkeitenliste[1)]

für die Zeit vom 12.1. bis 1.2.1961

Name M. M.		Amt 62 Abt. Bodenordnung
Vorname		Sachgebiet
Funktionsbezeichnung	Bes.-Gruppe A 11	Geprüft
Abteilungsleiter	Verg.-Gruppe	

Lfd. Nr.	Tätigkeiten	Wochenstunden	Arbeitsmenge (Fallzahl)	
1	2	3	4	5
1	Umläufe und Fachliteratur lesen	4 1/2		
2	An Sitzungen teilnehmen	12	4	
3	Grundsatzfragen mit Leitung besprechen	4 1/2	8	
4	Grundsatzfragen mit Sachbearbeitern besprechen	7 1/4	14	
5	Telefonieren innerhalb der Verwaltung	4 3/4	80	
6	Telefonieren mit Publikum	2 1/2	28	
7	Unterlagen beschaffen (Pläne usw.)	1 1/2	4	
8	Einzelfälle mit anderen Dienststellen besprechen	2	4	
9	In Einzelfällen mit Beteiligten verhandeln	11 3/4	7	
10	Schreiben beteiligter beantworten	1/2	1	
11	Verteilungsplan entwerfen	2	2	
12	Pläne mit anderen Dienststellen abstimmen	12	10	
13	Protokoll in Verhandlungen führen	14	14	
14	Zeichenarbeiten erledigen	3 3/4	6	
15	Verfügungs- und Veränderungssperren bearbeiten	16 1/4	6	
16	Zur Ausübung des Vorkaufsrechts Stellung nehmen	3 3/4	4	
17	Ersatzgrundstücke beschaffen	9 1/2	67	
18	Vorlagen an den Ausschuß durchsehen, Berechnungen nachprüfen	9 1/2	7	
19	Dienstwege	7 1/2	4	
20	Verlustzeiten (Essenpausen)	12		
	Summe oder Übertrag	141 1/2		

Unterschrift des Ausstellers
(Bei zweiseitiger Verwendung des Vordrucks Unterschrift nur auf der Rückseite)

1) Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Arbeitsuntersuchungen ..., a.a.O., S.113.

5.35 Anforderungskatalog[1)]

1) Belastung durch die Art des Arbeitsgebietes und der Tätigkeit
   a) Breite des Arbeitsgebietes
   b) Art der Tätigkeit
2) Verantwortung
   a) Stellung im organisatorischen Zusammenhang
   b) Selbständigkeit bei der Arbeitsausführung
   c) Reichweite des Handelns einschließlich der Verantwortung für Menschen
   d) Verbindlichkeit von Entscheidungen
   e) Wirtschaftliche Verantwortung
3) Dienstliche Beziehungen zu Dritten
4) Berufliche Sachkunde
   a) Vor- und Ausbildung
   b) Berufserfahrung
5) Erschwernisse, Sonderanforderungen
   a) Gesundheitliche Belastung
   b) Sonderanforderungen

---

1) Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Stellenplan. Stellenbewertung. Köln 1970[5], S.25 ff.

5.4 Hagner/Weng[1)]

5.41 Arbeitsbeschreibung und Anforderungsanalyse

des Arbeitsplatzes Nr. 5

Arbeitsplatz bzw. Arbeitsbereich: Taxifahrer in einer Großstadt, etwa 150 000 Einwohner, Standplatz Bahnhof

Abteilung: Taxendienst	Arbeitsbezeichnung: Taxifahrer
Unterabteilung:.....	Arbeitsbez. im Werk: Taxifahrer
Datum: 4.11.1950	Letzte Überprüfung: 21.4.1951

A. Die Gegebenheiten des Arbeitsplatzes

1. Gesamtzustand des Arbeitsbereiches: Der Gesamtzustand entspricht dem 1950/51 gültigen Nachkriegszustand der Stadt und derem Straßenverkehr. Der unterschiedliche Straßenzustand, der Tag- und Nachtdienst bei jeder Witterung vervollständigen das Bild.
2. Technische Anlage (sachliche Bedingungen): Der Personenkraftwagen, Taxitelefondienst, Taxiparkplatz und Garage mit kleinem Reparaturwerkzeug.
3. Gesamtfunktion der Arbeit:
   a) Arbeitsumfang: Fahrgast fahren nach gewünschtem Ziel auf kürzestem Weg, Kunst der Fahrgastbehandlung, Kenntnis des Stadtplanes und der Verkehrsregeln, Kenntnis des Kraftwagens zur Erledigung kleinerer Reparaturen und Wagenpflege.
   b) Arbeitsablauf: Tägliche Wagenpflege; Fahren zum Fahrgastziel bzw. zum Bestellort; Fahrkosten nach Taxameter feststellen und kassieren; nach Auftragserledigung Rückfahrt zum Standplatz.

B. Arbeitsbelastung nach Bewertungsmerkmalen

unter Berücksichtigung der jeweiligen Dauer im Rahmen einer 8stündigen Tagesarbeitszeit oder Schichtzeit

1. Arbeitskenntnisse und Erfahrung: Tätigkeit erst nach erforderlicher Ausbildung und vorhergehender langjähriger Fahrpraxis möglich. Geschick in der Fahrgastbehandlung ist nötig.
2. Geschicklichkeit: Der Straßenverkehr und die verlangte Stadtkenntnis (Umleitungen, Sperrungen usw.) erfordern Wendigkeit.

---

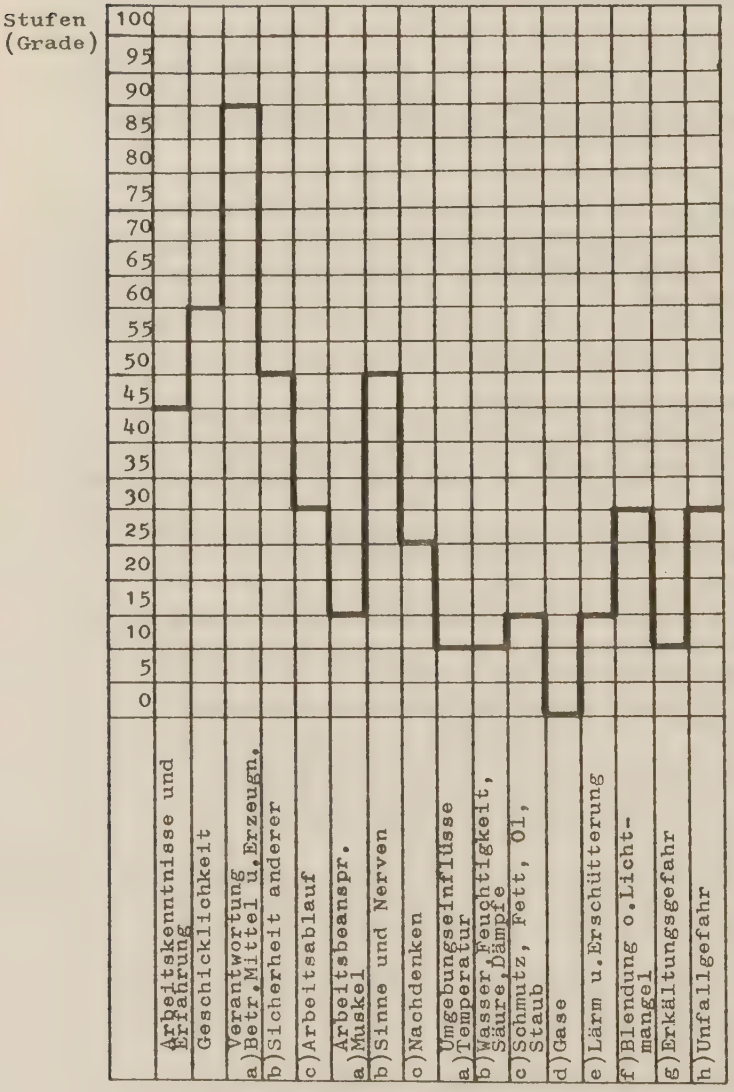
1) Hagner, G.W. u. Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit und Lohn ..., a.a.O., S.68 ff.

3. Verantwortung:
   a) Betriebsmittel und Erzeugnis: Schaden am Kraftwagen kann die Höhe einer Neuanschaffung betragen. Schäden, die dem Fahrgast zustoßen, sind nicht abzuschätzen. Die Verantwortung für ein Menschenleben ruht auf dem Fahrer.
   b) Sicherheit anderer: für alle Mitbenutzer der Werkzeuge (Straßenverkehr) auch mitverantwortlich.
   c) Arbeitsablauf: für Fahrgast und Taxiausstattung; kürzeste Fahrstrecke nötig.

4. Belastung:
   a) Muskeln: nur während der Tätigkeitszeit Arm- und Beinmuskeln etwas belastet.
   b) Sinne und Nerven: während der Tätigkeitszeit Sinne und Nerven in dauernder konzentrierter Anspannung.
   c) Nachdenken:
      1. Straßenverkehr und Straßenverkehrsordnung verlangen schnelle Entschlüsse.
      2. Bei Fehlersuche am Fahrzeug.

5. Umgebungseinflüsse a-h:
   a) ist den Witterungseinflüssen ausgesetzt,
   b) Belästigung durch Wasser bei Wagenpflege, Feuchtigkeit bei Fahrten und beim Warten, wenn Schlechtwetter,
   c) Öl und Fett bei Wagenpflege, Schmutz und Staub beeinträchtigen ebenfalls etwas,
   d) keine
   e) Straßenlärm ergibt Dauerbelästigung,
   f) Blendung bei Nachtfahrten, Lichtmangel beim Suchen von Hausnummern u.ä.,
   g) Trotz Anpassung Erkältungsgefahr im Frühjahr und Herbst,
   h) Unfallgefahr durch übrigen Straßenverkehr.

5.42 Profil der Bewertung des Arbeitsplatzes eines Taxifahrers[1]



1) Hagner, G.W. u. Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit und Lohn ..., a.a.O., S.70.

Einzelne Stufenzahlen und Stufensummen aus dem Profil

1. Arbeitskenntnisse und Erfahrung 45
2. Geschicklichkeit 60
3. Verantwortung
   a) Betriebsmittel und Erzeugnis 90
   b) Sicherheit anderer ... 50
   c) Arbeitsablauf 30
4. Belastung
   a) Muskeln 15
   b) Sinne und Nerven 50
   c) Nachdenken 25
5. Umgebungseinflüsse
   a) 10
   b) 10
   c) 15
   d) 0
   e) 15
   f) 30
   g) 10
   h) 30

Stufen-Summe 485

5.43 Rangreihe für die Anforderungsart "Arbeitskenntnisse und Erfahrung"[1] (nach Hagner/Weng)

lfd.Nr.	Arbeitsbeispiel	Stufenfolge i.d.Rangr.	lfd.Nr.	Arbeitsbeispiel	Stufenfolge i.d.Rangr.
20 21	Großstückformer Großstückfertigdreher	100	27 37	1. Kokillenmann/SM-Stahlwerk 1. Richter	45
38 2	Schablonenschlosser Walzendr. 1. Anreißer f.schw. Stahlformguß u.Schmiedestücke	95	39 58	1. Scherenmann/Walzwerk Wasserwärter/Hochofen	40
16 48 4	1. Freiformschmied selbständiger Werkzeugmacher Betriebselektriker Walzwerk	90	17	1. Gebläsemaschinist	35
44 14	1. Schmelzer SM-Stahlwerk Feinmechaniker	85	22 28	Hammerführer 2. Kokillenmann	30
		80	15	Fertigputzer	25
36 29	Reparaturdreher/ Hüttenwerk 1. Konvertermann/ Thom.Stahlw.	75	33	Rangierer	20
36 43	Rep.Schlosser/Hochofen 1. Schmelzer/Hochofen	70	45	4. Schmelzer/Hochofen Anhänger/mech.Werkstatt	15
24 12	Horizontalbohrer Elektro-Schweißer im Beh.-Bau	65	6 59	Blechbeizer Werksbote	10
10	Drahtwalzer	60	41	Schlackenlader/Hochofen	5
49	1. Steuermann	55	13	Fahrradwächter	0
51 46	Umwalzer/Walzwerk Schmiedekranfahrer	50			

1) Hagner, G.W. u. Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit und Lohn ..., a.a.O., S.180.

5.5 The Atlantic Refining Company, Fragebogen für Aufsichtspersonen[1])

Arbeitsplatz ..... Abteilung ..... Betrieb .....

Betriebsabteilung .... Werk ..... Dienstbezeichnung u.Name d. Aufsichtsperson:

Namen der an diesem Arbeitsplatz Beschäftigten:

1. Beschreibung der Arbeitsaufgaben (Beschreiben Sie Hauptzweck- und -aufgabe dieses Arbeitsplatzes).
2. Welches sind Ihrer Meinung nach die Mindestvoraussetzungen, die ein Anwärter auf diesem Arbeitsplatz von vornherein erfüllen muß, um diese Beschäftigung ausführen zu können? (Geben Sie nicht die Fähigkeiten des augenblicklichen Arbeitsplatzinhabers an, wenn sie nicht Ihrer Ansicht über die Mindestanforderungen entsprechen!)
   a) Welche Schul- oder sonstige Ausbildung muß von einem Anwärter auf diesem Arbeitsplatz verlangt werden?
   b) Welche Spezialausbildung oder welche technischen Kenntnisse sind gegebenenfalls erforderlich?
   c) Welche Erfahrung ist notwendig, um den Anfangserfordernissen der Arbeit zu genügen?
      (1) Welche Art von Erfahrung ist notwendig?
      (2) Wo kann sie gewonnen werden?
      (3) Welches ist die Mindestzeitdauer, um sie zu erwerben?
   d) Sind besondere physische Eigenschaften für die Verrichtung der Arbeit erforderlich, z.B. Größe, Gewicht, Körperkraft usw.? Wenn ja, geben Sie diese Eigenschaften an.
   e) Geben Sie alle sonstigen, noch nicht erwähnten Eigenschaften an, die Sie als Anfangsvoraussetzungen für diesen Arbeitsplatz betrachten.
3. Wenn die angegebenen Voraussetzungen erfüllt sind:
   a) Welche neuen, durch vorhergehende Erfahrung und Übung noch nicht erlangten Kenntnisse sind an diesem Arbeitsplatz zu erwerben?
   b) Welche Mindestzeit wäre erforderlich, um diese Kenntnisse zu erwerben und praktisch anzuwenden, damit die Arbeitsaufgaben mit einer annehmbaren Mindestleistung erfüllt werden?
4. Wieviele andere Arbeitnehmer muß der Arbeitsplatzinhaber überwachen und welches sind die Art und Ausmaß seiner Überwachungsverantwortlichkeit?
5. Welches sind die Hauptverantwortlichkeiten des Arbeitsplatzinhabers?
6. Welcher Art sind die Entscheidungen, die er ohne Rücksprache mit Vorgesetzten treffen kann?
7. Bei welcher Entscheidung muß sich der Arbeitsplatzinhaber an Vorgesetzte wenden?
8. Wie oft und in welcher Form kommen Sie selbst mit dem Arbeitsplatzinhaber in Berührung, um den Arbeitsfortschritt zu kontrollieren, Anweisungen zu geben und Fragen zu beantworten?
9. Welchen weiteren Leistungskontrollen unterliegt die Arbeit?
10. Was ist nach Ihrer Meinung der schwierigste Teil der Arbeit?
11. Von welchen Arbeitsplätzen innerhalb des Unternehmens könnten Arbeitnehmer auf diesen Arbeitsplatz befördert werden?
12. Für welche gehobeneren Stellungen könnte diese Arbeit einen Betriebsangehörigenden schulen?
13. Wie liegt die regelmäßige Arbeitszeit an diesem Arbeitsplatz?
14. Macht das Aufgabengebiet unregelmäßige, Notstands- oder Überzeitarbeit erforderlich? Wenn ja, wie oft?

Datum: ..... Unterschrift .....

1) Aus: Wibbe, J.: Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S.76.

5.6 Midwest Insurance Company - Arbeitsplatzbeschreibung[1)]

Stellenbezeichnung: Büroangesteller - Schreibkraft - Verkaufsleitung

Abteilung: Verwaltung

Nr. des Arbeitsplatzes: 0442

Zusammenfassung des Arbeitsplatzes: Unter allgemeiner Anleitung des Abteilungsvorstehers und unter engster Aufsicht des Einkaufsleiters erfüllt der Arbeitsplatzinhaber Aufgaben in Zusammenhang mit der Unterstützung des Leiters in der Ausbildung und Anleitung von drei Angestellten, der Erledigung von routinemäßigen Telephongesprächen, der Aufbewahrung von Unterlagen über Kaufaufträge, der Reparatur von Ausrüstung, der Bearbeitung von Rückaufträgen, der Führung von verschiedenen Briefordnern und in der Erledigung weiterer Aufgaben nach Wunsch des Einkaufsleiters und je nach der verfügbaren Zeit.

Aufgaben:

1. Ausbildungs- und Leitungsaufgaben:
   a) Bildet aus und leitet die Angestellten der Arbeitsplätze Nr. 0448, 0451 und 0414.
   b) Bildet je nach Notwendigkeit neue Angestellte aus und schult weitere um; unterstützt die Vorbereitung von Bildungsurlauben und gestaltet sie.
   c) Verteilt die erhaltene Arbeit in der Abteilung gemäß der Ausbildung und der Fähigkeiten der Angestellten und dem Produktionstermin; befolgt im engsten den Arbeitsablauf; kontrolliert die Arbeit und deren Qualität; in Abwesenheit des Leiters übernimmt er die Verantwortung für das Funktionieren des Einkaufsressorts.
   d) Diskutiert mit den Angestellten ihren Fortschritt in der Ausbildung und Produktion und erstattet dem Leiter Bericht auf diesen Gebieten.

2. Funktionelle Aufgaben:
   a) Unterstützt den Leiter; führt Telephongespräche mit verschiedenen Abteilungen und Verkäufern über Einkäufe und Lieferungen; beantwortet Anrufe und ruft an, um sich über Kosten und Angebote zu informieren; veranlaßt die Reparatur der Ausrüstung; unternimmt Verbindungen mit Verlagen von auswärts um die Druckart zu diskutieren und zu erläutern.
   b) Führt Buch über sämtliche Ausrüstungen, die den Betrieb zu Reparaturzwecken verlassen und stellt Genehmigungen aus für die Ausrüstungen, die vom Betrieb entfernt werden sollen.
   c) Führt Buch über Einkaufsaufträge, registriert das Datum, die bestellten Mengen, die Nummer der Einkaufsaufträge und bewahrt verschiedene Einkaufskorrespondenz auf; tippt Einkaufsaufträge je nach Notwendigkeit.

---

1) Aus: Patton, John A.; Littlefield, C.L. und Self, Stanley Allen: Job evaluation. Text and cases. Homewood, Ill. 1964, S.361 ff.

d) Beantwortet Rückaufträge je nach Erfordernis; setzt diesbezüglich Briefe auf und tippt sie.
e) Kontrolliert den Materialempfang mit den Rechnungen und Einkaufsaufträgen; errechnet den Einheitspreis und trägt ihn in die Einkaufsaufträge und Rechnungen ein; unterschreibt Rechnungen um den korrekten Preis zu bescheinigen und händigt sie dem Leiter zur Unterschrift aus, bevor sie bezahlt werden.
f) Bewahrt Korrespondenzakten über Möbel, Ausrüstungen und Versorgungsgüter auf.
g) Führt Gespräche mit Verkäufern über routinemäßige Versorgung und Einkäufe.
h) Unterstützt den Leiter in der Aufstellung des Ausrüstungsetats.

Spezifizierungen:

1. Ausbildung: Code 5. Dies umfaßt eine angeborene geistige Fähigkeit wie Gedächtnis, Wachsamkeit und Konzentration.
2. Die spezialisierte Arbeitskenntnis umfaßt eine Kenntnis der Unterlagen über die Lagerbestände, über die Büroorganisation und -verfahren, die Beziehungen des Aufgabenbereichs zu anderen Abteilungen, die Einkaufsverfahren und eine Kontaktfähigkeit mit Verkäufern. Die notwendige Erfahrung kann in diesem und ähnlichen Betrieben auf vergleichbaren Arbeitsplätzen innerhalb von zwei Jahren gewonnen werden.
3. Die zu erwerbende Fähigkeit umfaßt eine gründliche Kenntnis der Unterlagen über die Lagerbestände, die Fähigkeit zur Ausbildung und Leitung der Arbeitsplätze Nr. 0448, 0414 und 0451 und eine gründliche Kenntnis des Aufgabengebietes "Lagerunterlagen". Einarbeitungszeit: 1 Jahr.
4. Die notwendigen Persönlichkeitsmerkmale umfassen Takt, Geduld, Zugänglichkeit und eine korrekte Geisteshaltung.
5. Die Verantwortung umfaßt den Gebrauch der Ausrüstungen, Materialien und von Gegenständen wie Schreibtisch, Schreibmaschine, Formulare sowie von allgemeinen Gegenständen des Bürobedarfs, ferner die Ausstellung und Erläuterung der Lagerunterlagen und deren Haltung, Errechnung, Bearbeitung und Systematisierung.
6. Die Körperhaltung verteilt sich zu 90% auf das Sitzen, zu 5% auf Stehen und 5% auf das Gehen. Die Umgebung ist angenehm, ordentlich, und sauber. Der Arbeitsplatz befindet sich innerhalb eines Gebäudes an einem Schreibtisch - 10% Tippzeit.

6. Literaturverzeichnis

Acker, Heinrich B.: Stellenbeschreibung, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.1582-1587.

ders.: Stelle, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.1577-1582.

Adorno, Theodor W. (Hrsg.): Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft. Verhandlungen des 16. Deutschen Soziologentages. Stuttgart 1969.

ders.; Dahrendorf, Ralf; Pilot, Harald; Albert, Hans; Habermas, Jürgen; Popper, Karl: Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie. Neuwied und Berlin 1972.

Agnoli, Johannes: Sozialer Erfolg, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969, S.1004-1006.

Arbeitgeberverband Eisen- und Stahlindustrie e.V., Industriegewerkschaft Metall für die BRD, Bezirksleitungen Essen, Hagen, Köln und Münster: Lohnrahmentarifvertrag für Arbeiter der Eisen- und Stahlindustrie des Landes Nordrhein-Westfalen vom 28. Juli 1966.

Argyle, Michael: Research projekt on social skills. Progress report. Oxford University, Institute of Experimental Psychology 1964.

ders.: Soziale Interaktion (Hrsg. Graumann, C.F.). Köln 1972.

Atteslander, Peter: Betriebliche Sozialstruktur, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.1509-1518.

Autorengemeinschaft: Qualifikations- und Arbeitsanalyse. Bericht über einen gemeinsamen Workshop des Bundesinstitutes für Berufsbildungsforschung, des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und des Referats Berufskunde der Bundesanstalt für Arbeit. Mitteilungen des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Erlangen. (1974)2, S.164-189.

Bahrdt, Hans Paul: Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten. Stuttgart 1958.

Baldamus, Wilhelm: Der gerechte Lohn. Eine industriesoziologische Analyse. Berlin 1960.

Baldwin, James Mark: Le développement mental chez l'enfant et dans la race. London 1897.

Banton, Michael: Roles. An introduction to the study of social relations. London 1965.

Barley, Delbert: Grundzüge und Probleme der Soziologie. Eine Einführung in das Verständnis des menschlichen Zusammenlebens. Berlin-Spandau 1966.

Bartenwerfer, Hansgeorg: Beiträge zum Problem der psychischen Beanspruchung. I Teil: Untersuchungen zu den Grundfragen und zur Erfassung der psychischen Beanspruchung in der Industrie. Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen. Köln/Opladen 1960.

Bauer, A.: Die Stellung der Arbeitsbewertung innerhalb des Leistungsproblems, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft, Jg. 3(1949)11, S.201-204.

ders.; Brengel, A.: Richtlinien und Anweisung zur Durchführung der Arbeitsbewertung in der Praxis. Stuttgart 1948.

Baumert, Gerhard: Kritische Bemerkungen über empirische Ansätze zur Bestimmung der sozialen Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 5(1961), S.316-328.

Bayer, Hans (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntechnik heute. Berlin 1962.

Bell, Daniel: Arbeit, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969, S.38-41.

Bellebaum, Alfred: Die Institution in soziologischer Sicht, in: Staatslexikon. Recht, Wirtschaft, Gesellschaft. Bd. 4, Freiburg 1959, S.330-334.

Benne, Kenneth D. und Sheats, Paul: Functional roles of group members, in: The Journal of social Issues, IV(1948)2, S.41-49.

Benner, Hermann: Erstellung von Ausbildungsordnungen, in: Zeitschrift für Berufsbildungsforschung, (1973)3, S.6-11.

ders.: Genese einer Ausbildungsordnung, in: Zeitschrift für Berufsbildungsforschung, (1973)2, S.34-38.

Bennet, John W. und Tumin, Melvin M.: Social life, structure and function. New York 1948.

Berger, Peter L. (Hrsg.): The human shape of work. New York, London 1964.

ders. und Luckmann, Thomas: The social construction of reality. A treatise in the Sociology of Knowledge. New York 1967.

Berthel, Jürgen: Information, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. I/2, Stuttgart 1975^4, S.1865-1873.

Biddle, Bruce J.: The present status of role theory. Columbia, Missouri 1961.

ders. und Ellena, William J. (Hrsg.): Contemporary research on teacher effectiveness. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1964.

ders. und Thomas, Edwin J. (Hrsg.): Role theory. Concepts and research. New York, London, Sydney 1966.

Biddle, Bruce J.; Rosencranz, H.A.; Tomich, E. und Twyman, J.P.: Shared inacuracies in the role of the teacher, in: Biddle, Bruce J. und Thomas, Edwin J. (Hrsg.): Role Theory. Concepts and research. New York, London, Sydney 1966, S.302-310.

Bieding, Fritz und Wendler, Frank: Analytische Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten. Methoden, Probleme, Meinungen. Köln 1970.

ders.; Steiner, W. und Wendler, Frank: Programmierte Information. Analytische Arbeitsbewertung bei Angestelltentätigkeiten. Köln 1971.

Birkwald, Reimar und Pornschlegel, Hans: "Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse", Ebenen und Kategorien im Sinne der §§ 90 und 91 Betriebsverfassungsgesetz, in: Das Mitbestimmungsgespräch (1973)6/7, S.95-98.

Bloch, Willy: Arbeitsbewertung. Grundlagen und Anwendung. Zürich 1959.

Blumer, Herbert: Symbolic Interactionism. Perspectives and Method. Englewood Cliffs, N.J. 1969.

Böhrs, Hermann: Die wachsenden Büros und der Strukturwandel der menschlichen Arbeit. München 1960.

ders.: Arbeit, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.85-88.

ders.: Arbeitsbewertung, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.97-105.

ders. und Schelsky, Helmut: Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften. Stuttgart, Düsseldorf 1954.

Bolte, Karl Martin: Berufsprestige, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969, S.103-106.

ders.; Kappe, Dieter und Neidhardt, Friedhelm: Soziale Schichtung. Opladen 1968^2.

ders.; Brater, Michael und Kudera, Sabine: Arbeitnehmer in der Industriegesellschaft. Berufssoziologische Aspekte. Stuttgart 1974.

Bräutigam, Karl-Heinz: Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie. Hamburg 1974.

Bramesfeld, Erwin: Arbeitspsychologische Einführung, in: Euler, Hans; Stevens, Hans; Schilling, Fritz und Schoppe, Rudolf: Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten. Sozialwissenschaftliche Schriftenreihe der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie. Düsseldorf 1955^2, S.7-9.

ders.: Arbeitsbewertung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1. Stuttgart 1956, S.174-179.

Bramesfeld, Erwin: Arbeitsbewertung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 1. Göttingen 1956, S.291-296.

Brinkmann, Gerhard: Berufsanforderungen und Berufsausbildung. Tübingen, Zürich 1970.

ders.; Pippke, Wolfgang und Rippe, Wolfgang: Die Tätigkeitsfelder des höheren Verwaltungsdienstes. Opladen 1973.

Brockhausenzyklopädie, Bd. 2, Wiesbaden 1967.

dies.: Bd. 12, Wiesbaden 1971.

Bürgi, Andreas: Die Analyse von Berufen und Berufsanforderungen unter Berücksichtigung der Problemstellungen in der Berufsberatung. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1976.

Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg (Hrsg.): Blätter für Berufskunde, Bd. 2, 2-IJ30: Revierförster. Bielefeld 1972^{3}.

Bureau International du Travail: La qualification du travail. Genf 1960.

Busch, Hans Werner: Zur wissenschaftstheoretischen und praktischen Begründung von Arbeitswissenschaft, in: Arbeit und Leistung, 28(1974)1, S.13-16.

Campbell, N.R.: An account of the principles of measurement and calculation. London 1928.

ders.: Physics: The elements. Cambridge 1920.

Caplow, Theodore: Soziologie der Arbeit. Meisenheim am Glan 1958.

Capol, Marco: Die Qualifikation der Mitarbeiter als ganzheitliches Forschungsmittel im industriellen Betrieb. Bern, Stuttgart 1965.

Cicourel, Aaron V.: Methode und Messung in der Soziologie. Frankfurt am Main 1974.

Claessens, Dieter: "Status" als entwicklungssoziologischer Begriff. Diss. Berlin 1957.

ders.: Rolle und Macht. München 1970^{2}.

Claus, G. und Ebner, H.: Grundlagen der Statistik für Psychologen, Pädagogen und Soziologen. Frankfurt/M., Zürich 1970.

Cooley, Charles Horton: Human nature and the social order. New York 1902.

Cottrell, Leonard S. Jr.: The adjustment of the individual to his age and sex roles, in: American Sociological Review, 7(1942)5, S.617-620.

Croner, Fritz: Die Angestellten in der modernen Gesellschaft. Eine sozialhistorische und soziologische Studie. Frankfurt/M., Wien 1954.

ders.: Soziologie der Angestellten. Köln, Berlin 1962.

Daheim, Hansjürgen: Die Sozialstruktur des Industriebetriebes. Diss. Köln 1957.

ders.: Der Beruf in der modernen Gesellschaft. Versuch einer soziologischen Theorie beruflichen Handelns. Köln, Berlin 1967.

Dahrendorf, Ralf: Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1956, S.540-568.

ders.: Gesellschaft und Freiheit. München 1961.

ders.: Über den Ursprung der Ungleichheit unter den Menschen. Tübingen 1961.

ders.: Industrie- und Betriebssoziologie. Berlin 1962.

ders.: Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Köln, Opladen 1969[8].

ders.: Sozialer Status, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969, S.1010-1012.

Davis, Kingsley: Status and related concepts, in: Biddle, Bruce J. und Thomas, Edwin J. (Hrsg.): Role Theory: Concepts and Research. New York, London, Sydney 1966, S.67-74.

ders.: Human society. New York 1966.

Dedering, Heinz: Eine neue Arbeitswissenschaft als Bezugswissenschaft für die Wirtschaftspädagogik, in: Die deutsche Berufs- und Fachschule, 70(1974)3, S.180-199.

Deutsche Angestelltengewerkschaft (Hrsg.): Grundlagen und Methoden der analytischen Arbeitsbewertung. Hamburg 1970.

dies.: Die funktionale Rangordnung von Angestellten und Arbeitern im Betrieb. Stellungnahme der DAG. Hamburg o.J.

Dilthey, Wilhelm: Gesammelte Schriften. Bd. 7. Stuttgart, Göttingen 1958.

Donig, Curt: Betriebsgraphologie. Eine Einleitung für die Praxis. München 1970.

Downs, Anthony: Inside bureaucracy. Boston 1967.

Dreitzel, Hans-P.: Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft. Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens. Stuttgart 1972.

ders. (Hrsg.): Recent Sociology. Nr. 2, Patterns of communicative behavior. New York, London 1972[2].

Dunette, M.D.: Personnel selection and placement. London 1966.

Durkheim, Emile: De la division du travail social. Paris 1893.

v.Eckardstein, Dudo und Schnellinger, Franz: Betriebliche Personalpolitik. München 1973.

Elias, Norbert: Was ist Soziologie? München 1970.

Etzioni, Amitai: Soziologie der Organisationen. München 1973[4].

Euler, Hans und Stevens, Hans: Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit. Düsseldorf 1952[2].

dies.: Tarif, Arbeitswert und Entgelt. Düsseldorf 1954.

dies.: Zweck und Aufgaben der analytischen Arbeitsbewertung, in: Stahl und Eisen, 80(1960)2, S.125 ff. und Sonderdruck.

dies.; Schilling, Fritz und Schoppe, Rudolf: Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten. Sozialwissenschaftliche Schriftenreihe der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie. Düsseldorf 1955[2].

Evan, William M.: Indices of the hierarchical structure of industrial organizations, in: Starr, Martin K. (Hrsg.): Executive readings in management science. New York, London 1961, S.218-227.

Ferner, Walter: Die Analysentopologie. Eine Arbeitsmethode zur Feststellung von Ausbildungselementen und deren Verknüpfungen zu Ausbildungseinheiten. Hannover 1973.

Fischer, Guido: Arbeiter und Angestellte - früher und heute, in: Mensch und Arbeit, 8(1956), S.2-5.

Fisher, L.V.: Proceeding of the 15th Annual National Time and Motion Study and Management Clinic, in: Industrial Management Society. Chicago 1955, S.80.

Flanagan, J.C.: Critical requirements: A new approach to employee evaluation, in: Personnel Psychol. (1949)2, S.419-425.

ders.: The critical incident technique, in: Psychol. Bull., (1954)51, S.327-358.

Florin, Peter: Die Stellenanforderungen im Angestelltenbereich und ihre Kombination zum Arbeitswert. Diss. Zürich 1972.

Franke, Joachim: Eine Konzeption zum systematischen Aufbau von Eignungsuntersuchungen, in: Psychologische Beiträge, 11(1969)3, S.390-405.

Fricke, Else; Fricke, Werner und Schönwälder, Manfred: Qualifikation und betriebliche Organization. Zum Problem der Analyse von Qualifikationen im Arbeitsprozeß, in: Soziale Welt, 24(1973)2/3, S.219-241.

Fricke, Werner: Zum Verhältnis von Arbeitswissenschaft und betrieblicher Personalplanung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 24(1973)1, S.11-21.

ders.: Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit. Bonn-Bad Godesberg 1975.

Froomkin, Joseph und Jaffe, A.J.: Occupational skill and socioeconomic structure, in: American Journal of Sociology, LIX(1953)1, S.42-48.

Fuchs, Werner; Klima, Rolf et al. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie. Opladen 1973.

Fürstenberg, Friedrich: Grundfragen der Betriebssoziologie. Köln, Opladen 1964.

Gäfgen, Gérard (Hrsg.): Leistungsgesellschaft und Mitmenschlichkeit. Limburg 1972.

Gardner, Burleigh B. und Moore, David G.: Praktische Menschenführung im Betrieb. Köln, Opladen 1957.

Gerhardt, Uta: Rollenanalyse als kritische Soziologie. Neuwied, Berlin 1971.

Gerth, Hans und Mills, Wright, C.: Person und Gesellschaft. Die Psychologie sozialer Institutionen. Frankfurt/M., Bonn 1970.

Goffman, Erwing: Encounters. Two studies in the sociology of interaction. London 1972.

ders.: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München 1973^{2}.

Grace, Gerald R.: Der Lehrer im Rollenkonflikt. Düsseldorf 1973.

Grochla, Erwin: Organisation und Organisationsstruktur, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/2. Stuttgart 1975, S.2846-2868.

Gronau, Heinz: Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument. Stuttgart 1965.

Gross, Neal; McEachern, Alexander W. und Mason, Ward S.: Role conflict and its resolution, in: Biddle, Bruce J. und Thomas, Edwin J. (Hrsg.): Role Theory: Concepts and Research. New York, London, Sydney 1966 (zuerst 1958), S.287-296.

dies.: Explorations in role analysis. Studies of the school superintendency role. New York, London, Sydney 1966^{4}.

Grün, Oskar: Hierarchie, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.677-683.

Guilford, Joy Paul: Persönlichkeit. Weinheim/Bergstr. 1965^{3}.

Hacker, Winfried; Quaas, Wolfgang; Raum, Harald und Schulz, Hans-Joachim (Hrsg.): Psychologische Arbeitsuntersuchung. Zur Methodik arbeitspsychologischer Rationalisierungsbeiträge. Berlin 1973.

Hackstein, Rolf: Arbeitswissenschaft, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/I. Stuttgart 1974, S.272-282.

Hagner, G.W. und Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit und Lohn. Darstellung und Anleitung der Arbeitsbewertung nach Rangreihen. Köln 1952.

Haritz, J.: Arbeitsplatzbewertung: ein Prozeß der Reduktion von Systemkomplexität, in: Arbeit und Leistung, 28(1974)12, S.328-330.

Hartfiel, Günter: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1972.

ders.: Wirtschaftliche und soziale Rationalität. Stuttgart 1968.

Hartmann, Heinz (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie. Stuttgart 1967.

ders.: Arbeit, Beruf, Profession, in: Soziale Welt, 19(1968)3/4, S.193-216.

Hartmann, Richard K.: Dienstpostenbewertung oder Stellenschlüsselung? Ein Diskussionsbeitrag, in: Die öffentliche Verwaltung, 7/8(1964), S.251-255.

Haug, Frigga: Kritik der Rollentheorie und ihrer Anwendung in der bürgerlichen Soziologie. Frankfurt/M. 1972.

Heckhausen, Heinz: Leistung und Chancengleichheit. Göttingen 1974.

ders.; Graf von Krokow, Christina und Schlaffke, Winfried: Das Leistungsprinzip in der Industriegesellschaft. Köln 1974^2.

Helfert, Mario: Industrielle Arbeit als politische Gestaltungsaufgabe, in: WSI-Mitteilungen, 24(1971)1, S.17-27.

ders.: Zur Kritik des Leistungsprinzips, in: WSI-Mitteilungen, 27(1974)1, S.2-16.

ders.: Leistungsprinzip, Arbeitsbewertung und Arbeitswissenschaft, in: WSI-Mitteilungen, 27(1974)6, S.224-237.

Heller, Kurt und Rosemann, Bernhard: Planung und Auswertung empirischer Untersuchungen. Eine Einführung für Pädagogen, Psychologen und Soziologen. Stuttgart 1974.

Hennecke, Alfred: Die Verfahren der Arbeitsbewertung. Untersuchung über die methodischen Grundlagen der verschiedenen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung. Düsseldorf 1965.

Hepp, Robert: Der Begriff des Berufsbildes und der Beitrag der Berufsbildforschung zum Forschungsvorhaben "Das Berufsbild des Polizeivollzugsbeamten". Unveröffentlichtes Manuskript. Universität Saarbrücken 1972.

Hetzler, Hans Wilhelm: Die Bewertung von Bürotätigkeiten. Grundlagen und Verfahren. Köln/Opladen 1964^2.

v.d.Heydte, Friedrich August Freiherr: Formen der Gesamtgliederung und Ordnung der Gesellschaft, in: Ziegenfuß, W. (Hrsg.): Handbuch der Soziologie. Stuttgart 1956, S.815-840.

Hilf, Hubert Hugo: Arbeitswissenschaft. Grundlagen der Leistungsforschung und Arbeitsgestaltung. München 1957.

ders.: Einführung in die Arbeitswissenschaft. Berlin 1964.

ders.: Systematik der Arbeitswissenschaft, in: Arbeit und Leistung, 26(1972)3, S.49-54; 26(1972)4, S.85-90.

Hirsch, Ernst E.: Soziale Werte, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969, S.999-1001.

Höhn, Reinhard und Böhme, Gisela: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung. Die organisatorische Aufgabe moderner Unternehmungsführung. Bad Harzburg 1966.

Hörning, Karl H. (Hrsg.): Der "neue" Arbeiter. Zum Wandel sozialer Schichtungsstrukturen. Hamburg 1973.

Hofbauer, Hans: Anwendung der Methoden der Arbeitsbewertung in soziologischen Untersuchungen, in: Arbeitswissenschaft (1964)3, S.65-69.

ders.: Zur sozialen Gliederung der Arbeitnehmerschaft. Arbeiter und Angestellte in der Gesellschaftshierarchie. Köln, Opladen 1965.

Hofstätter, Peter Robert: Sozialpsychologie. Berlin 1964^{2}.

Homans, George Caspar: Theorie der sozialen Gruppe. Köln, Opladen 1968^{3}.

Hundt, Dieter: Die Arbeitsplatz- und persönliche Bewertung als Kriterien zur Bestimmung des Leistungslohnes. Ergebnisse und Auswertung einer Untersuchung in der chemischen Industrie. Bern 1965.

Husserl, Edmund: Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendentale Phänomenologie - Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie, in: "Husserliana", Bd. VI, Haag 1954.

Ingenohl, Ingo: Die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, in: Industrielle Psychotechnik, 19(1942)7/9, S.145-201.

Jacobson, Eugene; Charters, W.W. und Liebermann Jr., Seymour: The use of role concept in the study of complex organizations, in: Journal of social Issues, Bd. 7(1951), S.18-27.

Jaffe, Abram J. und Stewart, Charles D.: Manpower resources and utilization. Principles of working force analysis. New York, London 1951.

Jäger, Adolf Otto: Personalauslese, in: Lersch, Ph.; Sander, F. und Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 9. Göttingen 1961, S.569-613.

James W.: The principles of psychology. New York 1890.

Joas, Hans: Die gegenwärtige Lage der soziologischen Rollentheorie. Frankfurt/M. 1973.

Jungblut, Adolf und Mommsen, Ernst Wolf (Hrsg.): Angewandte Arbeitswissenschaft. Ein Lehrbuch für Ingenieure. München 1968.

Kahn, Robert L.; Wolfe, Donald M.; Quinn, Robert P.; Snoek, J. Diedrich und Rosenthal, Robert A.: Adjustment to role conflict and ambiguity in organizations, in: Biddle, Bruce J. und Thomas, Edwin J. (Hrsg.): Role Theory: Concepts and Research. New York, London, Sydney 1966, S.277-282.

dies.: Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York, London, Sydney 1964.

Kaiser, Jürgen: Jugenddelinquenz in rollentheoretischer Sicht. Familie und Jugendkriminalität, Bd. III, Stuttgart 1970.

Kaminsky, Gerhard: Praktikum der Arbeitswissenschaft. Analytische Untersuchungsverfahren beim Studium der menschlichen Arbeit. München 1971.

Kelvin, Peter: The bases of social behaviour. An approach in terms of order and value. London, New York, Sydney, Toronto 1969.

Kern, Horst und Schumann, Michael: Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen. Frankfurt/M. 1972.

dies.: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Bd. I und II. Frankfurt 1973[2].

Kreckel, Reinhard: Soziologisches Denken. Opladen 1975.

Kieser, Alfred: Autorität im Betrieb, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, BD. I/I. Stuttgart 1974[4], S.354-363.

Kirchner, Johannes-Heinrich und Rohmert, Walter: Problemanalyse zur Erarbeitung eines arbeitswissenschaftlichen Instrumentariums für Tätigkeitsanalysen, in: Kirchner, Johannes-Heinrich; Rohmert, Walter; Pornschlegel, Hans und Schrick, Gerd: Arbeitswissenschaftliche Studien zur Berufsbildungsforschung. Ansätze zu einer interdisziplinären Forschungsstrategie. Hannover 1973, S.9-48.

Kiss, Gabor: Einführung in die soziologischen Theorien II. Opladen 1975[2].

Kluth, Heinz: Soziologie der Großbetriebe. Stuttgart 1968.

Koch, G.A.: Struktur der Arbeitsplatz- und Personaldaten als notwendige Informationen für die Personalplanung, in: Arbeit und Leistung, 28(1973)11, S.300-306.

König, René: Struktur, in: König, René (Hrsg.): Soziologie. Das Fischer Lexikon. Frankfurt/M. 1967, S.314-323.

König, René: Institution, in: König, René (Hrsg.): Soziologie. Das Fischer Lexikon. Frankfurt/M. 1967, S.142-148.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Arbeitsuntersuchungen in der Kommunalverwaltung. Köln 1967[4].

dies.: Stellenplan, Stellenbewertung. Köln 1970[5].

Kosiol, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin 1959.

ders.: Leistungsgerechte Entlohnung. Wiesbaden 1962[2].

ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1968.

ders.: Aufbauorganisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.172-191.

ders.: Aufgabenanalyse, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.199-212.

ders.: Aufgabenträger, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.232-236.

ders.: Bausteine der Betriebswirtschaftslehre. Bd. I und II. Berlin 1973.

Krammer, Rolf: Organisationsplan, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.1217-1221.

Krappmann, Lothar: Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart 1972[2].

Kubin, Ernst: Arbeits-, Dienstposten-, Leistungs- und Verhaltensbewertung in öffentlichen Verwaltungen. Köln 1967.

Küng, Emil: Arbeit und Freizeit in der industriellen Gesellschaft. Tübingen 1971.

Kuhn, Alfred: Arbeit und Arbeitsleistung, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/I, 1974[4], S.163-173.

Kunze, Andreas: Arbeitswissenschaft und Berufsbildungsforschung, in: Die Deutsche Berufs- und Fachschule, 70(1974)3, S.199-208.

Kuphal, Armin: "Leistung" und soziale Werte. Eine Studie zum Leistungsbegriff. Diplomarbeit, vorgelegt an der Universität des Saarlandes, 1973.

Lange, Gerhard: Analytische Dienstpostenbewertung. Grundlagen und System, in: Verwaltungsarchiv. Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik. Bd. 55(1964)1, S.34-72.

Lange-Garritsen, Helga: Strukturkonflikte des Lehrerberufs. Eine empirisch-soziologische Untersuchung. Düsseldorf 1972.

Lawshe, Charles Hubert: The adequacy of abbreviated point ratings for hourly-paid jobs in three industrial plants, in: Journal of Applied Psychology, 49(1945), S.177-184.

ders.: Simplifying your wage program, in: The AMA-Handbook of Wage and Salary Administration.New York 1951,S.387-394.

ders.; Dudek, E.E. und Wilson, R.F.: A factor analysis of two point rating systems, in: Journal of Applied Psychology, 32(1948)2, S.118-129.

ders. und Farbro, P.C.: The reliability of an abbreviated job evaluation system, in: Journal of Applied Psychology, 33(1949), S.158-166.

ders. und Wilson, R.F.: Studies in job evaluation: 6. The reliability of two point rating systems, in: Journal of Applied Psychology, 31(1947)4, S.355-365, reprinted.

Lehmann, Helmut: Aufbauorganisation, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/I. Stuttgart 1974^4, S.290-298.

Leminsky, Gerhard und Helfert, Mario: Die Gestaltung von Arbeitsanforderungen und Tätigkeitsstrukturen bei technisch-organisatorischem Wandel, in: WWI-Mitteilungen, 23(1970)2, S.51-59.

Lersch, Phillip: Der Mensch als soziales Wesen. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. München 1964.

Levinson, Daniel J.: Role, personality, and social structure in the organizational setting, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 58(1959), S.170-180.

Linton, Ralph: The study of man. New York 1936.

ders.: The cultural background of personality. London 1947.

Locke, N.: Few factors or many? An analysis of a point system of classification, in: Personnel, 25(1948/49) 6, S.442 ff.

Lüscher, Kurt: Der Prozeß der beruflichen Sozialisation. Stuttgart 1968.

Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin 1964.

ders.: Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Opladen 1971^2.

Lutz, Burkardt: Produktionsprozeß und Berufsqualifikation, in: Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft? Verhandlungen des 16. Deutschen Soziologentages. Stuttgart 1969, S.227-250.

ders. und Krings, Inge: Überlegungen zur sozioökonomischen Rolle akademischer Qualifikation. München 1971.

Maine, Henry James Sumner: Ancient law. London 1891.

Manekeller, Wolfgang und Möhl, Werner: Mitarbeiterbewertung. Maßstäbe und Methoden der Persönlichkeits- und Fähigkeitsbeurteilung. Bad Wörishofen 1970[2].

Marshall, Alfred: Principles of economics. London 1952[8].

Marshall, Thomas Humphrey: Sociology at the crossroads and other essays. London, Melbourne, Toronto 1963.

Mattessich, Richard: Messung und Bewertung, in: Kosiol, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens. Stuttgart 1970, S.1105-1110.

Maus, Heinz: Arbeitswissenschaft und Soziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie, 2(1949/50)10, S.22-40.

Mayer, Arthur und Laur, Heinz: Die ungenützten Kräfte. München, Düsseldorf 1953.

Mayntz, Renate: Soziale Schichtung und sozialer Wandel in einer Industriegemeinde. Stuttgart 1958.

dies.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes. Stuttgart 1958.

dies.: Kritische Bemerkungen zur funktionalistischen Schichtungstheorie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 5, 1961, S.10-28.

dies.: Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg 1963.

dies.: Strukturell-funktionale Theorie, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1969, S.1132-1136.

dies.: Organisationssoziologie, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.1221-1229.

dies.: Soziale Schichtung, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969, S.989-991.

dies.; Holm, Kurt und Hübner, Peter: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. Opladen 1972[3].

McDavid, John W. und Harari, Herbert: Social Psychology. Individuals, groups, societies. New York, Evanston, London, Tokio 1969.

Mead, George Herbert: Mind, Self and Society from the standpoint of a social behaviorist. Hrsg. Morris, Charles W. Chicago, Ill. 1952[9].

ders.: On social Psychology. Hrsg. Strauss, Anselm. Chicago, London 1969[3].

Merton, Robert K.: Instability and Articulation in the Role-Set, in: Biddle, Bruce J. und Thomas, Edwin J. (Hrsg.): Role Theory: Concepts and Research. New York, London, Sydney 1966, S.282-287.

ders.: Social theory and social structure. Glencoe, Ill. 1949.

Meurer, Peter: Kritischer Vergleich der Gewichtungen analytischer Arbeitsbewertungsverfahren. Diss. Berlin 1962.

Meyer, F.W.: Aufbau von Arbeitsplatz und Personalinformationssystemen, in: Arbeit und Leistung, 28(1973)11, S.306-310.

Miller, Delbert C. und Form, William H.: Unternehmung, Betrieb, Umwelt. Köln, Opladen 1957.

Miller, G.A., Galanter, E. und Pribram, K.H.: Plans and the structure of behaviour. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1960.

Molle, Fritz: Leitfaden der Berufsanalyse. Anleitung zur Bearbeitung und Verwertung berufskundlicher Grundunterlagen. Köln, Opladen 1965.

ders.: Handbuch der Berufskunde. Köln, Berlin, Bonn, München 1968.

Moreno, Jacob L.: Die Gottheit als Komoediant. Wien 1919.

Muchelli, Roger: Der Arbeitsplatz, seine Untersuchung und Organisation. Salzburg 1973.

Mueller, Ernst F. und Thomas, Alexander: Einführung in die Sozialpsychologie. Göttingen, Toronto, Zürich 1974.

Müller, Franz H.: Organisation, in: Staatslexikon. Recht, Wirtschaft, Gesellschaft. Bd. 6. Freiburg 1961, S.35-39.

Müller, K. Valentin: Begabung und soziale Schichtung in der hochindustrialisierten Gesellschaft. Köln, Opladen 1956.

Nadel, Siegfried F.: The foundations of social anthropology. London 1969.

Naegele, Kaspar D.: Some observations on the scope of sociological analysis, in: Parsons, Talcott; Shills, Edward; Naegele, Kaspar D.; Pitts, Jesse R. (Hrsg.): Theories of Society. New York, London 1965, S.3-29.

Natanson, Maurice (Hrsg.): Phenomenology and the social sciences. Bd. I. Evanston 1973.

Naville, Pierre: Essai sur la qualification du travail. Paris 1956.

Neiman, Lionel J. und Hughes, James W.: The problem of the concept of role - a resurvery of literature, in: Social Forces, 30(1951/52), S.141-149.

Neuloh, Otto: Arbeits- und Berufssoziologie. Berlin, New York 1973.

ders.: Der unprogrammierbare Mensch im programmierten Büro. Sonderdruck von: Personal, Mensch und Arbeit. Januar 1974.

ders. und Wiedemann, Herbert: Arbeiter und technischer Fortschritt. Untersuchungen in der nordrhein-westfälischen Metallindustrie über die Anforderungselemente technischer Neuerungen und die Reaktionen der Arbeiter. Köln, Opladen 1960.

Neundörfer, Ludwig: Die Angestellten. Neuer Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart 1961.

Newcomb, Theodore M.: Psychology. New York 1951.

Nolterieke, Gertrud: Fragen aus vergleichender Karriereforschung in bürokratischen Organisationen. Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld. November 1972.

dies. und Vogel-Krahforst, Elisabeth: Beförderungssystem und Personalverwaltung in der Beschreibung und Beurteilung durch Beamte in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse einer Befragung. Zwischenbericht aus dem Forschungsprojekt: Beamtenkarrieren in England und Deutschland. Bielefeld 1973.

Nordsieck, Fritz: Funktion, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.602-615.

ders. und Nordsieck-Schröer, Hildegard: Aufgabe, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.191-199.

Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Arbeitsanalyse. Bad Harzburg 1964.

Offe, Claus: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft". Frankfurt 1970.

Oldendorf, Antoine: Sozialpsychologie im Industriebetrieb. Köln 1970.

Ombredane, André und Faverge, Jean Marie: L'analyse du travail. Facteur d'économie humaine et de productivité. Paris 1955.

Osterland, Martin; Deppe, Wilfried; Frank, Gerlach; Mergner, Ulrich; Pelte, Klaus und Schlösser, Manfred: Materialien zur Lebens- und Arbeitssituation der Industriearbeiter in der BRD. Frankfurt/M. 1973[3].

Paasche, Johannes: Die Praxis der Arbeitsbewertung. Köln 1963[3].

Parsons, Talcott: Structure and process in modern societies. Glencoe (Ill.) 1960.

ders.: The social system. London 1964.

ders.: Beiträge zur soziologischen Theorie. Hrsg.: Rüschemeyer, Dietrich. Berlin, Neuwied 1964.

ders.: Einige Grundzüge der allgemeinen Theorie des Handelns, in: Hartmann, Heinz (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie. Stuttgart 1967, S.153-171.

ders.: Zur Theorie sozialer Systeme. Hrsg. von Jensen, Stefan. Opladen 1976.

ders. und Shills, Edward A. (Hrsg.): Toward a general theory of action. Cambridge, Mass. 1965.

Patton, John A.; Littlefield, C.L. und Self, Stanley Allen: Job evaluation. Text and cases. Homewood, Ill. 1964.

Pawlowski, Tadeusz: Methodologische Probleme in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Warszawa (Polen) 1975.

Philips, Lothar: Zur Ontologie der sozialen Rolle. Philosophische Abhandlungen, Bd. XXII. Frankfurt/M. 1963.

Pöhler, Willi: Information und Verwaltung. Stuttgart 1969.

Popitz, Heinrich: Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie. Reihe "Recht und Staat", Heft 331/332. Tübingen 1967.

ders.; Bahrdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno: Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen 1957.

Popper, Karl R.: Logik der Forschung. Tübingen 1966^2.

Pornschlegel, Hans: Zur Rolle arbeitswissenschaftlich orientierter Analysen in der Berufsbildungsforschung, in: Die Deutsche Berufs- und Fachschule, 68(1972)9, S.683-693.

Preiss, Jack J. und Ehrlich, Howard J.: An examination of role theory. The case of the state police. Lincoln 1966.

Reber, Gerhard: Die Arbeitsbewertung. Ein Gliederungs- und Rangproblem in schichtenpsychologischer und leistungstheoretischer Betrachtungsweise. Diss. Mannheim 1965.

REFA - Grundsatzausschuß Arbeitsbewertung: Methodische Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung. Unterlage für REFA Grundlehrgänge. München 1965.

ders. (Hrsg.): Das Leistungsprinzip in unserer Zeit. Berlin, Köln, Frankfurt/M. 1972.

ders. - Verband für Arbeitsstudien-REFA e.V.: Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 1, Grundlagen. München 1973.

ders. - Verband für Arbeitsstudien-REFA e.V.: Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 2, Datenermittlung. München 1973.

ders. - Verband für Arbeitsstudien-REFA e.V.: Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 4, Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung). München 1973.

ders. - Verband für Arbeitsstudien-REFA e.V.: Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 5, Lohndifferenzierung. München 1974.

Remmers, Hermann H.; Gage, Nathaniel L.; Rummel, J. Francis: A practical introduction to measurement. New York, Evanston, London, Tokio 1966^2.

Risse, Winfried: Der Begriff der Organisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.1091-1094.

Rocheblave-Spenlé, Anne-Marie: La notion de rôle en psychologie sociale. Étude historico-critique. Paris 1969².

Rogers, H.B.: Proceeding of the 18th Annual National Time and Motion Study and Management Clinic, in: Industrial Management Society. Chicago 1955, S.80.

Rohmert, Walter: Arbeitswissenschaft I. Umdruck zur Vorlesung. Darmstadt 1972.

Rombach, Heinrich: Der Kampf der Richtungen in der Wissenschaft. Eine wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung, in: Zeitschrift für Pädagogik, 13(1967), S.37-69.

Rommetveit, Ragnar: Social norms and roles. Heppenheim 1954.

Rosenkranz, Hans: Anthropologische und betriebspädagogische Aspekte der formalen und informalen Organisation der Wirtschaftsbetriebe. Diss. München 1969.

ders.: Soziale Betriebsorganisation. München 1973.

Rosencranz, Howard A. und Biddle, Bruce J.: The role approach to teacher competence, in: Biddle, Bruce J. und Ellena, William J.: Contemporary research on teacher effectiveness. New York, Chicago, San Francisco 1964, S.232-263.

Rühl, Günter: Arbeitsstudien, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/I. Stuttgart 1974, S.244-256.

Rüschemeyer, Dietrich: Rekrutierung, Ausbildung und Berufsstruktur. Zur Soziologie der Anwaltschaft in den Vereinigten Staaten und in Deutschland, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 5, 1961, S.122-144.

Rüssel, Arnulf: Arbeitspsychologie. Bern 1961.

Sader, Manfred: Rollentheorie, in: Graumann, C.F. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 7: Sozialpsychologie. Göttingen 1969, S.204-227.

Sarbin, Theodore R.: Role: Psychological aspects, in: Sills, David L. (Hrsg.): International encyclopedia of the social sciences, Bd. 13, Crowell Collier and Macmillan Inc. 1968, S.546-552.

ders. und Allen, Vernon L.: Role Theory, in: Lindzey, G. und Aronson, E. (Hrsg.): The Handbook of Social Psychology, Bd. I. Reading, Mass.; Menlo Park, Calif.; London; Don Mills, Ontario 1968, S.488-567.

Sargent, Stansfeld: Concepts of role and ego in contemporary psychology, in: Rohrer, John H. und Sherif, Muzafer (Hrsg.): Social Psychology at the crossroads. New York 1951, S.355-370.

Sargent, Stansfeld und Williamson, Robert C.: Social Psychology. New York 1966³.

Sayles, Leonard R. und Strauss, George: Human behavior in organizations. Englewood Cliffs, N.J. 1966.

Schreibler, A.: Unternehmungsorganisation. Lehrbuch für Studium und Praxis. Wiesbaden 1974.

Scheuch, Erwin K. und Kutsch, Th.: Grundbegriffe der Soziologie. 1 Grundlegung und elementare Phänomene. Stuttgart 1972.

ders. und Zehnpfennig, Helmut: Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: König, René (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 3a: Grundlegende Methoden und Techniken - Zweiter Teil. Stuttgart 1974³, S.97-203.

ders. unter Mitarbeit von Daheim, Hansjürgen: Sozialprestige und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 5, 1974⁵, S.65-103.

Schmidtke, Heinz und Schmale, Hugo: Arbeitsanforderung und Berufseignung. Methodik der eignungsdiagnostischen Normenfindung. Bern, Stuttgart 1961.

Schnelle, Wolfgang: Hierarchische Ordnung im Büro. Quickborn o.J.

Schwarzlose, Adolf: Beruf und Berufserziehung, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969, S.98-102.

Schweitzer, Marcell: Arbeitsanalyse, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.89-97.

ders.: Ablauforganisation, in: Grochla, Erwin und Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/I, Stuttgart 1974⁴, S.1-8.

Schwerdtfeger, Johannes: Arbeit, Beruf, Betrieb. Soziologische Materialien. Heidelberg 1967.

Schweres, Manfred: Die Bedeutung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse für die Berufsbildung, in: Die Deutsche Berufs- und Fachschule, 68(1972)9, S.671-683.

Seeli, Peter: Die persönliche Bewertung. Probleme und Kriterien der Beurteilung von Arbeitern zur Bestimmung des persönlichen Anteils ihres Leistungslohnes. Bern, Stuttgart 1961.

Seger, Imogen: Knaurs Buch der modernen Soziologie. München, Zürich 1970.

Seibel, H. Dieter: Gesellschaft und Leistungskonflikt. Düsseldorf 1973.

Shibutani, Tamotsu: Mead, George Herbert, in: Sills, David (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social Sciences, Bd. 10. Crowell Collier und Macmillan, Inc. 1968, S.83-87.

Siebel, Wigand: Soziale Funktion und soziale Stellung des Ingenieurs, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 13(1962), S.61-78.

ders.: Rang und Autorität, in: Soziale Welt, 13(1962), S.239-259.

ders.: Berufsqualifikation im automatisierten Industriebetrieb, in: Soziale Welt, 15(1964), S.300-306.

ders.: Werturteil und Messung, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 17(1966)1, S.1-15.

ders.: Einführung in die systematische Soziologie. München 1974.

ders.: Grundlagen der Logik. Eine Einführung in Aufbau und praktische Anwendung der Begriffslogik. München 1975.

ders. und Hetzler, Hans Wilhelm: Innerbetrieblicher Funktionszusammenhang und Berufsqualifikation. Köln, Opladen 1962.

ders.; Martin, Norbert; Stumpf, Klaus; Waldmann, Peter und Werth, Manfred: Soziologie der Abtreibung. Empirische Forschung und theoretische Analyse. Stuttgart 1971.

Siebel, Werner; Volpert, Walter und Heckenauer, Manfred: Zum Verhältnis von Arbeitswissenschaft und Produktionsweise, in: Die Deutsche Berufs- und Fachschule, 68(1972)9, S.693-707.

Skidmore, William L.: Sociology's models of man. New York, London, Paris 1975.

Simmel, Georg: Zur Philosophie des Schauspielers. Logos (1920)1, S.339-362.

Sixtl, Friedrich: Meßmethoden der Psychologie. Theoretische Grundlagen und Probleme. Weinheim/Bergstr. 1967.

Slater, Philipp E.: Role differentiation in small groups, in: Hare, Paul; Borgatta, Edgar, F. und Bales, Robert F. (Hrsg.): Small groups. New York 1955, S.498-515.

Specht, Karl Gustav; Kaufmann, K.; Zeidler, K. und Wenzel, R.: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmungsführung, Hrsg.: Schnutenhaus, R. und Blohm, H., Herne, Berlin 1974.

Stahlwerke Röchling-Burbach: Grundsätze für den Lohnaufbau und die Lohnhöhe - Analytische Arbeitsbewertung. Völklingen/Saar 1974.

Stammer, Otto (Hrsg.): Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide. Berlin 1959.

Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.): Handbuch der Tätigkeitselemente. Deutsche Übersetzung des "Work Performed Manual" des U.S. Department of Labor, Bureau of Employment Security. Washington 1959.

Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, Bd. 9: v.Behr, Marthild und Schultz-Wild, Rainer: Arbeitsplatzstruktur und Laufbahnreform im öffentlichen Dienst. Baden-Baden 1973.

dies. - Bd. 10: Triebe, Johannes K.; Fischer, Hardi und Ulich, Eberhard: Auswahl von Bewerbern für den öffentlichen Dienst - Problemstudie zur Informations- und Entscheidungsfindung, S.15-104.

Arbeitskreis zur Bewertung von Eignung und Leistung: Bericht zur Einführung von Systemen zur Leistungsbewertung und zur Verwendungsbeurteilung im öffentlichen Dienst, S.105-380.

Arbeitskreis Dienstpostenbewertung: Bericht zur Einführung einer einheitlichen und praktikablen Bewertung der Dienstposten im öffentlichen Dienst. Baden-Baden 1973, S.381-404.

dies.: Bericht der Kommission. Baden-Baden 1973.

Sumner, William Graham: Folkways. Boston 1906.

Svalastoga, Kaare: Prestige, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969, S.837-840.

Széplábi, Michael: Leistungsgesellschaft in der Diskussion. Zum soziologischen Gehalt der Auseinandersetzung, in: Zeitschrift für Soziologie, 3(1974)3, S.295-311.

Taylor, Frederick Winslow: Shop management. New York 1903.

Taylor, Lee: Occupational sociology. New York 1968.

Tenbruck, Friedrich H.: Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 13(1961)1, S.1-40.

ders.: Rolle, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.1466-1472.

ders.: Status, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.1575-1577.

Tenckhoff, Phillip: Analytische Stellenbewertung, Anforderungsprofile, Leistungsbeurteilung bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung. Bad Harzburg 1973.

Thieme, Werner: Verwaltungslehre. Köln, Berlin, Bonn, München 1967.

Thomas, Konrad: Die betriebliche Situation der Arbeiter. Stuttgart 1964.

Timasheff, Nicholas S.: Sociological theory. Its nature and growth. New York 1967^{3}.

Tomaszewski, T.: Arbeitsanalyse nach allgemeinen Tätigkeitsmerkmalen, in: Psychologie und Praxis, 10(1966)2, S.82-87.

Trebeck, Richard: Die Arbeitsanalyse als Grundlage der Arbeitsgestaltung, der Auswahl und Ausbildung von Mitarbeitern und der Arbeitsbewertung, in: Mayer, A. und Herwig, B. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 9: Betriebspsychologie. Göttingen 1970, S.210-243.

Treier, Peter: Zur Problemorientierung der Arbeitswissenschaft. Eine Stellungnahme zum Diskussionsbeitrag von H.W. Busch: Zur wissenschaftstheoretischen und praktischen Begründung von Arbeitswissenschaft, in: Arbeit und Leistung, 28(1974)1, S.17-20.

Tumin, Melvin M.: Stratification, in: Gould, Julius und Kolb, William L. (Hrsg.): A dictionary of the social sciences. Glencoe 1964, S.695-697.

Turner, Jonathan H.: The structure of sociological theory. Homewood (Ill.) 1974.

Turner, Ralph H.: Role: sociological aspects, in: Sills, David L. (Hrsg.): International encyclopedia of the social sciences. Bd. 13, Crowell Collier and Macmillan Inc. 1968, S.552-557.

ders.: Role-taking: Process versus conformity, in: Rose, Arnold M. (Hrsg.): Human behavior and social processes. An interactionist approach. London 1962, S.20-40.

Viteles, Morris S.: Industrial Psychology. New York 1932.

ders.: Job specifications and diagnostic tests of job competency designed for the auditing division of a street railway company. Philadelphia 1922.

Volpert, Walter: Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung. Köln 1974.

Wallner, Ernst M.: Soziologie. Einführung in Grundbegriffe und Probleme. Heidelberg 1972.

Walter, Urs: Die Angleichung des Arbeiters an den Angestellten als personalpolitische Maßnahme. Diss. Freiburg 1973.

Warner, Malcolm: The sociology of the workplace. An interdisciplinary approach. London 1973.

Warner, W. Lloyd und Low, J.O.: The social system of the modern factory. New Haven 1951[4].

ders.; Meeker, Marchia und Eells, Kenneth: What social class is in America, in: Tumin, Melvin M. (Hrsg.): Readings on social stratification. Englewood Cliffs, N.J. 1970, S.12-27.

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Bd. I und II. Köln/Berlin 1964.

ders.: Wirtschaftsgeschichte. Abriß der universalen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Hrsg.: Hellmann, S. und Palyi, M. Berlin 1958[3].

Welford, A.T.: Fundamentals of skill. London 1968.

Welford, A.T.: On the nature of skill, in: Legge, David (Hrsg.): Skills. Selected Readings. Middlesex 1970, S.21-32.

Welteke, Reinhard: Zur Kritik der Arbeitswissenschaft, in: Die Deutsche Berufs- und Fachschule, 68(1972)9, S.655-670.

Welter, Karl: Eine Beurteilung des REFA-Systems vom Standpunkt des Soziologen. Diss. Köln 1962.

Wibbe, Josef: Arbeitsbewertung. Entwicklung, Verfahren und Probleme. München 1966^{3}.

Wiedemann, Herbert: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters. Eine soziologische Untersuchung in der mechanischen Fertigung. Dortmunder Schriften zur Sozialforschung, Bd. 24, Köln/Opladen 1967.

v.Wiese, Leopold: Beziehungssoziologie, in: Vierkandt, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1959, S.66-81.

Wild, Jürgen: Organisationsstrukturen, in: Management-Enzyklopädie, Ergänzungsband. München 1973, S.681-697.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes GmbH (WSI): Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. Köln 1974.

Witte, Eberhard: Ablauforganisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.20-30.

Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München 1973^{11}.

Wössner, Jakobus: Soziologie. Einführung und Grundlegung. Wien, Köln, Graz 1971.

Wolf, Kurt H.: Definition der Situation, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1969^{2}, S.175-177.

Wurzbacher, Gerhard (Hrsg.): Der Mensch als soziales und personales Wesen. Beiträge zu Begriff und Theorie der Sozialisation aus der Sicht von Soziologie, Psychologie, Arbeitswissenschaft, Medizin, Pädagogik, Sozialarbeit, Kriminologie, Politologie. Stuttgart 1963.

ders.; Bolte, Karl Martin; Klaus-Roeder, Rosemarie und Rendtorf, Trutz: Der Pfarrer in der modernen Gesellschaft. Hamburg 1961.

Zander, Ernst: Gehaltsfestsetzung in Wirtschaft und Verwaltung. Heidelberg 1965.

ders.: Arbeits- und Leistungsbewertung. Heidelberg 1970.

ders.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung. Heidelberg 1972^{3}.

Ziegler, Rolf: Informale Organisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, S.1094-1103.

Znaniecki, Florian: Social relations and social roles. The unfinished systematic sociology. San Francisco 1965.

ders.: The social role of the man of knowledge. New York 1940.

Lebenslauf

Am 12.4.1941 wurde ich in Peritiba, Bundesstaat Santa Catarina, Brasilien, geboren. Nach dem Besuch der dortigen Volksschule wurde ich nach zwei Jahren Sondervorbereitung in Luzerna auf dem Humanistischen Gymnasium in Agudos, Bundesstaat Sao Paulo, aufgenommen. Dort erlangte ich auch die Hochschulreife. Von 1964 bis 1966 studierte ich Philosophie an der Philosophischen Fakultät der Franziskaner in Curitiba, Bundesstaat Paraná. Das letzte Jahr meines Studiums war noch mit journalistischen Tätigkeiten verbunden. Danach folgte eine Berufstätigkeit als Importassistent und Auslandskorrespondent in der Stadt Sao Paulo. Zum Sommersemester des Jahres 1968 immatrikulierte ich mich an der Universität des Saarlandes, wo ich Soziologie und Sozialpsychologie als Hauptfächer sowie Politikwissenschaft und Philosophie als Nebenfächer belegte. Die Diplomprüfung konnte Ende Mai 1973 abgeschlossen werden. Anschließend war ich als Forschungsassistent am Soziologischen Institut der Universität des Saarlandes im Rahmen eines Forschungsprojektes über das Berufsbild des Polizeivollzugsbeamten bis Ende März 1975 tätig.